



BACHELORARBEIT

Frau

Maja Hoffmann

**Generation Y und ihre
Auswirkungen auf den
deutschen Arbeitsmarkt und
das Employer Branding von
Unternehmen**

2018

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt und das Employer Branding von Unternehmen

Autorin:

Frau Maja Hoffmann

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM14wK3-B

Erstprüfer:

Frau Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:

Herr Jörg Schmidt

Einreichung:

Stuttgart, 08.01.2018

BACHELORTHESIS

Generation Y and its impact on the German labour market and the Employer Branding of companies

author:

Ms. Maja Hoffmann

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM14wK3-B

first examiner:

Ms. Dr. Tamara Huhle

second examiner:

Mr. Jörg Schmidt

submission:

Stuttgart, 08.01.2018

Bibliografische Angaben

Hoffmann, Maja

Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt und das Employer Branding von Unternehmen

Generation Y and its impact on the german labour market and the Employer Branding of companies

81 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Der Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte ist für Unternehmen gerade in Deutschland, das vom demografischen Wandel geprägt ist, heute mit der Frage verbunden, worauf die Generation Y Wert legt. Fachkräfte stellen für Unternehmen der Gegenwart und Zukunft eine immer knapper werdende und folglich wertvollere Ressource dar. Parallel dazu drängt die Generation Y auf den Arbeitsmarkt und rückt damit in die Position der von Arbeitgebern hart umkämpften Zielgruppe. Da sie völlig neue Wertevorstellungen und Erwartungen mitbringt, haben sich die Unternehmen darauf einzustellen.

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Analyse der Generation Y und ihrer Anforderungen an die Arbeitgeber, die sich auf dem Arbeitsmarkt präsentieren. Anhand des Employer-Branding-Ansatzes wird untersucht, wie sich Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber diesen neuen Herausforderungen möglichst erfolgreich stellen können.

Abstract

The competition for skilled labour today, especially in Germany, which is characterized by demographic change, is linked to the question of what generation Y values. Skilled workers represent an increasingly scarce and therefore more valuable resource for present and future businesses. In parallel, Generation Y is pushing the labor market, placing it in the position of a highly competitive target group for employers. With a whole new set of values and expectations, companies have to be prepared.

The subject of this bachelor thesis is the analysis of Generation Y and its requirements for employers, who present themselves in the labor market. The employer branding approach explores how companies in their role as employers can best meet these new challenges.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung und Problemstellung.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Zielgruppendefinition der Generation Y	3
2.1 Die Generation als Orientierungshilfe zur Zielgruppendefinition	3
2.2 Übersicht der Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt	3
2.3 Begriffliche Abgrenzung und Definition der Generation Y	4
3 Zielgruppenanalyse der Generation Y	7
3.1 Prägung der Generation Y anhand ausgewählter Einflussfaktoren	7
3.1.1 Ökonomische Dimension der Globalisierung	7
3.1.2 Wandel des Arbeitsmarktes	8
3.1.3 Technologische Entwicklung und das Internet.....	9
3.1.4 Strukturwandel der Gesellschaft	10
3.1.5 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel.....	11
3.2 Anforderungen an den Arbeitgeber	12
3.2.1 Arbeitsatmosphäre und Arbeitsumfeld	12
3.2.2 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.....	12
3.2.3 Sinnsuche und Spaß bei der Arbeit	13
3.2.4 Selbstverwirklichung und Entwicklung	13
3.2.5 Unternehmensbekanntheit und Markenattraktivität.....	14
3.2.6 Vergütung und variable Vergütungsanteile	14
4 Employer Branding als Antwort auf den Generationswechsel	16
4.1 Begriffliche Abgrenzung des Employer Branding	16
4.2 Hauptziele des Employer Branding	17
4.3 Ablauf des Employer-Branding-Prozesses.....	17
4.3.1 Generieren der Soll-Identität innerhalb der Analysephase	18
4.3.2 EVP als Ergebnis der Markenpositionierung.....	19
4.3.3 Aufbau einer Kommunikationsstrategie	19
4.3.4 Maßnahmenplanung als Aufgabe des Personalmarketings.....	20

4.4	Internes Employer Branding	20
4.4.1	Human-Resources-Portfolio	21
4.4.2	Richtige Führung der Mitarbeiter	22
4.4.3	Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes	22
4.4.4	Interne Kommunikationsinstrumente	22
4.5	Externes Employer Branding	23
4.5.1	Networking als Instrument der Kontaktpflege	23
4.5.2	Gestaltung des Bewerbermanagement	23
4.5.3	Externe Kommunikationsinstrumente	24
5	Empirische Studie	26
5.1	Methodischer Zugang und Vorgehen	26
5.1.1	Auswahl der Erhebungsmethode	26
5.1.2	Zielgruppe und Stichprobenbildung	27
5.1.3	Aufbau und Inhalt	27
5.1.4	Frageformulierung und Antwortskalierung	31
5.1.5	Durchführung der Untersuchung	33
5.1.6	Erstellung eines Hypothesenkatalogs	33
5.2	Vorstellung und Analyse der Ergebnisse	34
5.2.1	Mediennutzung und Informationsbeschaffung	34
5.2.2	Werte und Anforderungen an den Arbeitgeber	37
6	Handlungsempfehlungen für das Employer Branding	39
6.1	Transparenz, Authentizität und Konsistenz der Botschaft	39
6.2	Überzeugung der Sekundärzielgruppe	39
6.3	Mitarbeiterführung und Gestaltung der Arbeitswelt	40
6.3.1	Arbeitsumfeld und Unternehmenskultur	40
6.3.2	Förderung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter	41
6.3.3	Versprechen der Vereinbarkeit von Privatleben und Berufsalltag	41
6.4	Timing der externen Kommunikation	42
6.5	Rekrutierungsmaßnahmen und Kommunikationskanäle	43
6.5.1	Unternehmenswebsite als Hauptkanal	43
6.5.2	Soziale Netzwerke als Hauptmedium der Generation Y	44
6.5.3	Sichtbarkeit durch Suchmaschinenmarketing	44
6.5.4	Schul- und Hochschulmarketing für akademische Neuzugänge	44
7	Schlussbetrachtung	46
7.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse	46
7.2	Kritische Reflexion und Ausblick	48

Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XIX
Eigenständigkeitserklärung	XXXI

Abkürzungsverzeichnis

EVP

...Employee Value Proposition

DGFK

...Deutsche Gesellschaft für Personalführung

HR

...Human Ressources

SEM

...Search Engine Marketing

SEO

...Search Engine Optimization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffsübersicht der Generation Y, eigene Abbildung in Anlehnung an Weise	5
Abbildung 2: Phasenschema des Employer Branding, eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic	18
Abbildung 3: Hypothesenkatalog	33
Abbildung 4: Umfrageergebnis: Frage 7: Informationsbeschaffung	36
Abbildung 5: Umfrageergebnis Frage 10: Arbeitgebereigenschaften.....	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundhaltung und Arbeitseinstellung der Generationen auf dem Arbeitsmarkt	4
Tabelle 2: Antwortmöglichkeiten Frage 7: Kommunikationswege	29
Tabelle 3: Antwortmöglichkeiten Frage 10: Arbeitgebermerkmale	31

1 Einleitung und Problemstellung

Der Arbeitsmarkt verändert sich aufgrund der Globalisierung, des gesellschaftlichen Wandels und der technischen Neuerungen fortwährend. Daraus ergeben sich Herausforderungen, denen Unternehmen nur mit den für sie passenden Mitarbeitern begegnen können. Dabei ist die „Erkenntnis, dass Mitarbeiter eine Schlüsselrolle im Unternehmen spielen und somit als entscheidende Erfolgsfaktoren anzusehen sind, [...] nicht neu und setzt sich zunehmend auf breiter Basis durch“¹.

Es ist allerdings angesichts des demografischen Wandels ein rasches Handeln gefragt. Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt. Qualifizierte Mitarbeiter gelten längst als knappe Ressource und müssen stärker gesucht und umworben werden als je zuvor. Die McKinsy Studie aus dem Jahr 1997 umschreibt den Wettbewerb unter Arbeitgebern bereits treffend als „War for Talents“. Unternehmen müssen heute um qualifizierte Arbeitskräfte kämpfen – nicht umgekehrt.

Um sich am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber von der Konkurrenz abzuheben, müssen Unternehmen die Anforderungen und Erwartungen der möglichen Belegschaft bestmöglich erfüllen und an die Zielgruppe kommunizieren. Ein Ansatz hierfür ist das Employer Branding. „Employer Branding umfasst die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.“²

Während heute noch mehrere Vertreter aus unterschiedlichen Generationen im Berufsleben sind, nimmt die Rolle speziell der Generation Y beständig zu. Vor allem die stark veränderten Wertvorstellungen und Bedürfnisse gegenüber dem Arbeitgeber und das generationsspezifische Verhalten am Arbeitsplatz dieser Generation Y stellt Unternehmen vor neue Aufgaben in Bezug auf die Personalsuche. Die vorliegende Ausarbeitung betrachtet ausgehend davon die sogenannte Gen Y und deren Auswirkungen auf das Employer Branding von Unternehmen.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde folgende Forschungsfrage gestellt: *Welche Anforderungen stellt die Generation Y an den Arbeitsmarkt und wie können Unternehmen darauf innerhalb des Employer Branding eingehen?*

¹ Tavakkoli 2009, S.31

² Trost, A., 2009, S.13

Ziel ist es demnach die wesentlichen Aspekte der Generation Y in den Kontext ihrer Position als Arbeitnehmer zu setzen. Folgend werden Hinweise darauf erarbeitet, inwiefern analysierte Werthaltungen und Präferenzen Auswirkungen auf die Aufgabengfelder des Employer Branding haben. Unter Berücksichtigung der Veränderung des deutschen Arbeitsmarkts sollen somit abschließend konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen formuliert werden, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu generieren.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst sieben Kapitel. Eingeleitet wird in Kapitel 2 die Generationsthematik mit einer terminologischen Abgrenzung und einem Überblick über die auf dem Arbeitsmarkt agierenden Generationen gegeben.

Anschließend erfolgt die Vorstellung der Generation Y. Hier werden prägende Einflussfaktoren ebenso wie Werte und Eigenschaften identifiziert, um ein charakteristisches Bild zu geben. Ausgewählte Studien sowie die daraus abgeleitete Anforderungshaltung der Generation Y werden in Hypothesen übersetzt und sollen die Bedeutung des Themas für den Arbeitgeber zeigen.

Gegenstand des vierten Kapitels ist das Employer Branding mit besonderem Fokus auf interne und externe Maßnahmen. Für das grundlegende Verständnis wird der Terminus des Employer Branding hergeleitet und es werden die Hauptziele des Ansatzes dargestellt. Im Anschluss folgt die Veranschaulichung des Employer-Branding-Prozesses mit den zu behandelnden Elementen. Abschließend werden die Handlungsfelder des internen und externen Employer Branding sowie gängige Kommunikationsinstrumente beschrieben.

Aufbauend auf dem wissenschaftlichen Teil wird im darauffolgenden Kapitel eine empirische Studie in Form einer Befragung zielgruppenspezifisch konzipiert und mit Teilnehmenden der Generation Y durchgeführt. Auf diese Weise sollen Gemeinsamkeiten und Widersprüche zu bisherigen Studienergebnissen ermittelt und neue Erkenntnisse im Bereich der Anforderungshaltung und Mediennutzung erlangt werden.

Auf Grundlage der empirisch ermittelten Daten werden im sechsten Kapitel Empfehlungen für die Planung und Ausgestaltung einer optimalen Kommunikationsstrategie im Hinblick auf die Handlungsfelder des Employer Branding durch ein Unternehmen abgeleitet. Im letzten Kapitel rundet eine Zusammenfassung der Erkenntnisse die Arbeit im Fazit ab und umfasst dazu eine kritische Auseinandersetzung mit den ermittelten Resultaten sowie den Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf und -ansätze.

2 Zielgruppendefinition der Generation Y

In diesem zweiten Kapitel wird zunächst eine terminologische Abgrenzung der Generation vorgenommen, um ihre Bedeutung innerhalb der Zielgruppendefinition zu spezifizieren. Anschließend werden diejenigen Generationen einander gegenübergestellt, welche derzeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt agieren und somit aus der Sicht von Unternehmen relevante Zielgruppen als potentielle Arbeitnehmer darstellen.

2.1 Die Generation als Orientierungshilfe zur Zielgruppendefinition

Unter einer Generation versteht man „eine gesellschaftliche Kohorte [...], die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse [...] teilt.“³ Darüber hinaus umfasst eine Generation per definitionem „Menschen [...] mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung“⁴

Demzufolge kann einer Generation eine bestimmte Grundhaltung zugeschrieben werden, zumal die Mitglieder dieser Generation von gleichen Umweltbedingungen, signifikanten Ereignissen und Trends geprägt sind. Diese Grundhaltung spiegelt sich unter anderem in Werte- und Verhaltensmustern wider. Angesichts dessen, ist es vor allem für Unternehmen von hoher Relevanz, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, um sich als attraktiven Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren. Zur Erreichung des Ziels, potentielle Arbeitnehmer gezielt anzusprechen, muss die betreffende Generation zunächst als eine eigene Zielgruppe erkannt, definiert und analysiert werden.

2.2 Übersicht der Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt

In der Literatur variieren die Abgrenzungen der Alterskohorte, wodurch keine allgemeingültige zeitliche Einordnung der einzelnen Generationen vorgenommen werden kann. Bezüglich der Bezeichnungen finden sich ebenso Unstimmigkeiten.

³ Klaffke, 2014, S.9

⁴ Duden, 2017

Die nachfolgende Übersicht offeriert in diesem Sinne zunächst nur eine Zusammenfassung der Generationen, die nach Klaffke aktuell auf dem deutschen Arbeitsmarkt agieren.⁵ Sie soll lediglich dem groben Verständnis und einer zeitlichen Einordnung der Generationen dienen.

	BABYBOOMER 1955 – 1965	GENERATION X 1965 – 1980	GENERATION Y 1980 – 1994
Grundhaltung	Idealismus	Pragmatismus	Optimismus
Arbeits-Einstellung	„Leben um zu arbeiten“	„Arbeiten um zu Leben“	„Leben beim Arbeiten“

Tabelle 1: Grundhaltung und Arbeitseinstellung der Generationen auf dem Arbeitsmarkt, eigene Darstellung in Anlehnung an Oertel⁶

2.3 Begriffliche Abgrenzung und Definition der Generation Y

Die Bezeichnung Generation Y – „Generation Why“⁷ – soll veranschaulichen, dass bisher als selbstverständlich geltende Verhältnisse und Vorstellungen von dieser Generation in Frage gestellt werden. Weitere in der Literatur beschriebene Bezeichnung wie *Net Generation*, *Generation @* oder *Digital Natives* sollen den hohen technologischen Einfluss in Zeiten des Internets auf diese Generation zum Ausdruck bringen.⁸

⁵ Klaffke, 2014, S.9

⁶ Vgl. Oertel, 2008, S.142-144

⁷ Dahlmanns, 2014, S.16

⁸ Vgl. Weise, 2011, S.33f

Je nach Quelle werden die Vertreter der Y-Generation auch als Millennials⁹ bezeichnet, da sie sich um die Jahrtausendwende im Teenageralter befanden, das als sehr einflussreiche Lebensphase für die Werteentwicklung einer Generation gilt.¹⁰

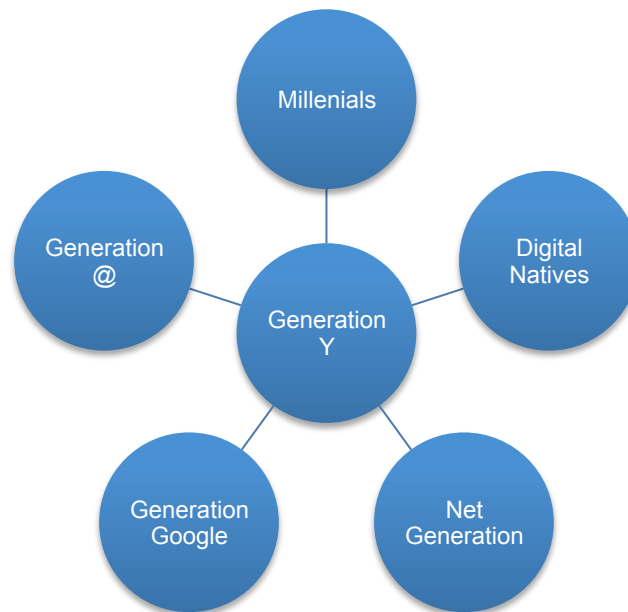


Abbildung 1: Begriffsübersicht der Generation Y, eigene Abbildung in Anlehnung an Weise¹¹

Der Begriff *Generation Y*, kurz *Gen Y*, wurde erstmals im Jahr 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift *Advertising Age* verwendet.¹² Wie bereits angeführt wurde, gibt es für die Generation Y, genau wie für frühere Generationen, keine allgemeingültige zeitliche Einordnung. In der Fachliteratur lassen sich aber verschiedene Kohorte bzw. Altersspannen zur Beschreibung der Generation Y auffinden. Die erste Definition umfasste die Jahrgänge zwischen 1984 und 1994.¹³ Weiler schlägt hingegen die Jahrgängen von 1980 bis 1994 vor.¹⁴ Ein zentraler Konsens aller Autoren herrscht aber dahingehend, dass die Generation Y jene Gruppe von Menschen beschreibt, welche zwischen 1980 und 2000 geboren wurden und um die Zeit der Jahrtausendwende im

⁹ engl.: „Jahrtausender“

¹⁰ Vgl. Parment, 2009, S.5f.

¹¹ Vgl. Weise, 2011, S.33f

¹² Vgl. Parment, 2009, S.15

¹³ Vgl. ebd., S.8

¹⁴ Weiler, 2005, S.46

Jugendalter waren. Sie sind damit die Nachfolgegeneration der Babyboomer und der Generation X.¹⁵

Seit einigen Jahren tritt die Generation Y demnach bereits in die Arbeitsmärkte ein bzw. befindet sich aktuell noch unmittelbar vor dem Berufseinstieg.¹⁶ Die Mitglieder dieser Generation repräsentieren somit die Arbeitgeber von morgen und werden daher nachfolgend als Zielgruppe von Unternehmen näher analysiert.

¹⁵ Parment, 2009, S.7

¹⁶ Dahlmanns, 2014, S.17

3 Zielgruppenanalyse der Generation Y

Um die Zielgruppe der Generation Y zu analysieren, werden in diesem Kapitel prägende Einflussfaktoren und die daraus entstandenen charakteristischen Generationsmerkmale näher betrachtet. Daraus abgeleitet werden im Anschluss spezifische Präferenzen und Anforderungen der Generation Y gegenüber dem Arbeitsmarkt erläutert.

3.1 Prägung der Generation Y anhand ausgewählter Einflussfaktoren

Im vorliegenden dritten Kapitel wird eine Beschreibung der Prägung der Generation Y anhand umweltbedingter Einflussfaktoren vorgenommen, um ihre Merkmale und Ansprüche abzuleiten und zu verstehen.

Bedingt durch den Sachverhalt, dass die ausgewählten Einflussfaktoren u.a. ökonomische, technologische wie auch demografische Entwicklungen beschreiben, können sie simultan als Auswirkungsfaktoren auf den deutschen Arbeitsmarkts betrachtet werden.

3.1.1 Ökonomische Dimension der Globalisierung

Die ökonomische Dimension beschreibt die wachsende Verflechtung der Weltwirtschaft. In erster Linie ist in diesem Kontext die Entwicklung anhand des von 1991 bis 2011 stetig wachsenden, deutschen Außenhandels zu beobachten.¹⁷

Durch Warenimporte hat sich das Konsumangebot geradezu explosionsartig entwickelt: Internationaler Handel, Niedrigpreis-Lieferanten und günstige Transportmöglichkeiten bringen eine Vielfalt sowohl an Preis-, Leistungs- als auch Qualitätsalternativen mit sich.¹⁸ Die Generation Y ist in einem Käufermarkt bzw. in einer Überflussgesellschaft aufgewachsen, die durch eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten gekennzeichnet ist. Die Mitglieder dieser Generation zeigen sich deshalb entscheidungsbewusster und anspruchsvoller als die Generationen zuvor. Für die Generation Y gilt es als Selbstver-

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2017, S.20ff.

¹⁸ Vgl. Parment, 2009, S.35f.

ständigkeit, Entscheidungsvielfalt zu besitzen und verschiedene Alternativen schnell sowie effizient auszuwerten.¹⁹

Die Generation Y bringt demnach eine Konsumentensouveränität mit, die sich auf ihre Grundeinstellung zum Privat- und Arbeitsleben überträgt. So wurden zum Einen einfache und selbstverständliche Entscheidungen durch komplexe individuelle Wahlgefüge substituiert, da die Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Lebens gewaltig angewachsen sind.²⁰ Zum Anderen hat sich durch den „War for Talents“ eine hohe Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber entwickelt; So fordern Vertreter der Generation Y zunehmend, dass sich Unternehmen auf persönliche Anforderungen, Probleme und Wünsche einstellen.²¹

3.1.2 Wandel des Arbeitsmarktes

Die Generation Y ist einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt, da im Zuge der Globalisierung heimische Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden und es zu einem Stellenverlust am deutschen Arbeitsmarkt kommt. Die bestehenden oder auch neu geschaffenen Arbeitsstellen berufen sich überwiegend auf qualifizierte Arbeitnehmer. Um sich am Arbeitsmarkt zu profilieren, muss die Generation Y somit stärker in Bildung und Qualifikation investieren als andere vor ihr.²²

Abgesehen von der Verlagerung von Arbeitsstellen ins Ausland spricht das Statistische Bundesamt von einem „Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses“²³. Unter einem Normalarbeitsverhältnis wird ein unbefristetes Arbeitsverhältnis in Vollzeit verstanden. Atypische Beschäftigungsverhältnisse, wie etwa Teilzeitbeschäftigung, befristete Beschäftigung und Zeitarbeit, werden heute aber vermehrt praktiziert.²⁴ Es ist damit zu konstatieren, dass die neue Generation in einem flexiblen Arbeitsumfeld aufwächst. Im Zusammenhang mit der grundlegenden Forderung nach Wahlmöglichkeiten strebt die Generation Y nach dem Sammeln unterschiedlicher Erfahrungen. Vertreter dieser Generation sehnen sich nach Abwechslung. Sie möchten nicht nur einen Arbeitgeber kennenlernen, sondern verschiedene Unternehmen ausprobieren und sich hier

¹⁹ Vgl. ebd.

²⁰ Vgl. Parment, 2013, S.31

²¹ Vgl. Weis, 2012, S.21

²² Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.21

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2012, S.56

²⁴ Vgl. ebd., S.57

selbst unter Beweis stellen können.²⁵ Eine zunehmende Arbeitnehmerfluktuation ist eine spürbare Konsequenz dieses Verhaltens, worauf sich deutsche Arbeitgeber einstellen müssen.

3.1.3 Technologische Entwicklung und das Internet

Die Generation Y wächst in einer sogenannten „Wissens- und Innovationsgesellschaft“²⁶ auf. Täglicher Medienkonsum und globale Vernetzung prägen sie bereits im Kindesalter. Daher wird der Generation Y neben ausgeprägten medialen Kompetenzen, auch eine besondere Affinität zu Technik und Kommunikationsmedien nachgesagt.²⁷ Um sich dem permanenten technologischen Wandel anzupassen, bringt sie außerdem dementsprechend eine stark ausgeprägte Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit mit.²⁸

Das Internet hat sich in diesem Zusammenhang zur zunehmend bedeutsamen Größe der Medien entwickelt.²⁹ Die Generation Y wächst mit vielfältigen und leicht zugänglichen Informationen auf, was sich wiederum unmittelbar auf ihre Lernbereitschaft auswirkt: Informationen werden nicht mehr unreflektiert von Lehrenden übernommen, sondern zunächst einmal hinterfragt.³⁰ Parallel dazu lässt sich eine zunehmende Transparenz des Arbeitsmarktes beobachten. Das Internet verleiht Bewerbern die Chance, sich bereits im Vorfeld umfassend über potenzielle Arbeitgeber zu informieren.³¹

Im Mittelpunkt des Kommunikationsaustausches stehen soziale Medien, welche sich inzwischen zum zentralen Medium der Gen Y entwickelt haben. Die Nachfrage nach permanenter Vernetzung macht die Altersgruppe der Generation Y zu den Hauptnutzern der sozialen Netzwerke.³² Während die Internetnutzer vormals eine überwiegend passive Rolle als Rezipienten einnahmen, kam es durch die sozialen Medien zur aktiven Partizipation und Wertschöpfung der Nutzer.³³ Durch selbstgeschaffene Inhalte wie

²⁵ Vgl. Parment, 2009, S.27f.

²⁶ Walter et al., 2013, S.29

²⁷ Vgl. Welk, 2013, S.52

²⁸ Rump/Eilers, 2012, S.174

²⁹ Vgl. ebd., S.136

³⁰ Vgl. ebd., S.174

³¹ Vgl. Kaffke/Parment, 2011, S.12f.

³² Vgl. Dahlmanns, 2014, S.30f.

³³ Vgl. Kissel/Büttgen, 2013, S.27

Beiträge, Kommentare, Bilder und Videos werden Nutzer nun in die Gestaltung des Internets integriert.³⁴

Ferner angetrieben wird der Medienkonsum durch die Verbreitung und Nutzungsintensität mobiler Endgeräte. Sie werden bereits als die „aktuell bestimmenden Treiber der Medienentwicklung“³⁵ bezeichnet. Neben dem möglichen Medienkonsum steigt primär die Erreichbarkeit. Der Generation Y wird daher auch „nahezu ständige Kommunikation bzw. 24/7-Erreichbarkeit unterstellt“³⁶.

3.1.4 Strukturwandel der Gesellschaft

Die Familie erfüllt primär die Sozialisations- und Platzierungsfunktion: Sie vermittelt also Werte sowie Normen und hilft dabei, sich als Individuum in der Gesellschaft einzufügen.³⁷

Ein grundlegender Strukturwandel der Familien während der vergangenen Jahrzehnte geht auf die Loslösung von religiösen Normen – „etwa hinsichtlich der Leitbilder von Monografie und lebenslanger Ehe oder der Einstellung zur Sexualität –, die Wohlstandsentwicklung, den Wertewandel, die Bildungsexpansion, die gesellschaftlichen Mobilitätserwartungen und nicht zuletzt die veränderte Rolle der Frau“³⁸ zurück. Anders als bei den vorangehenden Generationen definiert sich das Familienumfeld, in dem die Generation Y aufgewachsen ist, durch individuelle Lebensformen und unterschiedlichste Familienzusammensetzungen. Kollektive Vorgaben und ein ehemals vorbestimmter Weg haben immer mehr an Relevanz eingebüßt. Stattdessen erfuhren die Yer bereits im Kindesalter Wahl- und Selbstbestimmungsfreiheit innerhalb verschiedener Bereiche, worunter z.B. Lebensform, soziale Milieus, Beruf, Partner, Konsum, Wohnort etc. fallen.³⁹ Ohne sich gegenüber der Gesellschaft rechtfertigen zu müssen, können heute alternative Lebensformen selbst gestaltet werden.⁴⁰ Entscheidungen mitzutreffen, eigene Werte und Meinungen zu vertreten, dies gilt für sie als selbstver-

³⁴ Kilian, Thomas et al., 2011, S.18

³⁵ ARD-Werbung Sales & Services, 2015, o.S.

³⁶ Parment, 2013, S.39

³⁷ Vgl. Meyer, 2008, S.331

³⁸ ebd., S.351

³⁹ Vgl. Ferchhoff, 2007, S.77

⁴⁰ Vgl. Dahlmanns, 2014, S.38

ständig. Resultierend daraus bringt die Gen Y großes Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und auch Eigeninitiative mit.⁴¹

Es ist von daher ein allgemeiner Wertewandel der Gesellschaft festzustellen, indem in erster Linie die Selbstverwirklichung des Einzelnen als Grundwert angesehen wird. Auch auf dem Arbeitsmarkt ist dieses Phänomen zu beobachten: Arbeitnehmer definieren heute eigene Werte und versuchen, diese zu kombinieren, um eine individuelle Schnittmenge zu finden. Während die frühere Generation der Babyboomer beispielsweise die Arbeit an sich in den Vordergrund stellte, strebt die heutige Gesellschaft eine Kombination aus Familie, Freizeit und Arbeit an und fordert diese auch vom Arbeitgeber.⁴²

3.1.5 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Im vorliegenden Unterkapitel wird der demografische Wandel als Ursache des Fachkräftemangels erläutert und in den Kontext der Generation Y als Arbeitnehmer gesetzt.

Als eine Fachkraft werden jene Personen bezeichnet, welche eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine ebenso anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben. Falls der Bedarf an Fachkräften langfristig nicht mehr gedeckt werden kann, ist von einem Fachkräftemangel die Rede.⁴³

Mit diesem Problem muss der deutsche Arbeitsmarkt sowohl aktuell als auch zunehmend zukünftig umzugehen lernen. Die Hauptursache dafür findet sich im demografischen Wandel. Laut Demografiebericht des Bundesministerium des Innern wird es zu einer starken Regression der erwerbstätigen Bürgern kommen, wenn der Großteil der Baby Boomer Generation das Rentenalter erreicht und aus dem Beruf austritt.⁴⁴ Dies bedeutet, dass der Arbeitsmarkt von morgen nicht nur durch den Generationswechsel und die neue Arbeitnehmergeneration – die Generation Y – geprägt sein wird, sondern zusätzlich mit einem Mangel an Neuzugängen zurechtkommen muss. Unternehmen müssen nun nach Lösungen finden, wie sie dennoch innovations- und wettbewerbsfähig bleiben.

⁴¹ Rump/Eilers, 2012, S.174

⁴² Walter et al., 2013, S.34-35

⁴³ Vgl. Obermeier/Bundeszentrale für politische Bildung, 2014

⁴⁴ Bundesministerium des Innern, 2011, S.104

Ausgehend vom Wissen um die zunehmende Bedeutung ihrer Position als Arbeitnehmer in Zeiten des demografischen Wandels kennt die Gen Y ihren Wert am Arbeitsmarkt und fordert genau diesen auch ein.⁴⁵ Im folgenden Kapitel werden vor diesem Hintergrund die Präferenzen und Ansprüche der Generation Y näher vorgestellt.

3.2 Anforderungen an den Arbeitgeber

Nachdem im Vorangegangenen die Werten, Einstellungen und Kompetenzen der Generation Y anhand prägender Entwicklungsfaktoren erläutert wurden, wird auf die sich daraus ergebenden Anforderungen an den Arbeitgeber eingegangen. Hierzu finden sich teilweise sehr unterschiedliche Beschreibungen in der Literatur.⁴⁶ In Anlehnung an die Staufenberg-Studie „Jobtrends 2013“⁴⁷ und die Kienbaumstudie „Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?“⁴⁸ werden folgend ausgewählte, wichtige Präferenzen und Ansprüche der Generation Y erläutert.

3.2.1 Arbeitsatmosphäre und Arbeitsumfeld

Die Anforderungen an das Arbeitsumfeld werden für die Gen Y vor allem durch die Faktoren „Führung“, „Teamatmosphäre“ und „technische Ausstattung“ zusammengefasst.⁴⁹ Für die Yer sind eine gute Führung und Zusammenarbeit von primärer Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl. Unter guter Führung werden in diesem Kontext die Wertschätzung und Anerkennung in Form von anlassbezogenen und sofortigen Feedbacks verstanden.⁵⁰ Ein im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche gegebenes Feedback, wie es Unternehmen in der Vergangenheit üblich war, reicht der neuen Generation deshalb nicht mehr aus.⁵¹

3.2.2 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die sogen. Work-Life-Balance, steht bei den Millennials im Fokus bei der Arbeitgeberwahl. Sie sind nicht mehr bereit, auf

⁴⁵ Vgl. Wurster, 2015, S.30

⁴⁶ Vgl. Wadehn, 2011, S.20

⁴⁷ Staufenberg Institut, 2013, S.76

⁴⁸ Kienbaum, 2009/2010, S.12

⁴⁹ Vgl. Goebel, 2011, S.121

⁵⁰ Klaffke, 2014, S.168

⁵¹ Vgl. Parment, 2013, S.19

Familie und Freizeit zugunsten der Karriere zu verzichten.⁵² Sie fordern stattdessen vor allem flexible Arbeitsmodelle und eine angepasste Arbeitsorganisation.⁵³ Home-Office, Vier-Tage-Wochen und flexible Arbeitszeiten sind exemplarische Faktoren, welche die Generation Y als wünschenswert erachtet.⁵⁴

3.2.3 Sinnsuche und Spaß bei der Arbeit

Für die Generation Y ist es entscheidend, eine sinnvolle Aufgabe zu erfüllen. Sie streben nach einem tieferen Sinn ihrer Arbeit.⁵⁵ Sinnbehaftete Aufgaben und ein vertretbares Image, das sich mit den eigenen Werten deckt, sind von hoher Bedeutung.⁵⁶ Zudem spielt der Spaßfaktor laut Parment eine zentrale Rolle bezüglich der Arbeitgeberwahl.⁵⁷ Die Yer möchten ihren Unterhalt mit einer für sie erfüllenden Tätigkeit verdienen, die sie gerne und mit Stolz ausüben können.

3.2.4 Selbstverwirklichung und Entwicklung

Wie bereits angeführt wurde, wächst die Gen Y mit großen Entscheidungsspielräumen auf. Diesen Spielraum fordert die Gen Y auch vom Arbeitgeber: Eine partizipative Unternehmenskultur, in der eigene Ideen und Vorstellungen eingebracht werden können, gilt für die Gen Y als essentiell.⁵⁸ Die Yer machen sich außerdem vermehrt Gedanken darüber, ob der Beruf sie persönlich weiterbringt. Individuelle Entwicklung durch selbstbestimmende Tätigkeiten und Handlungsspielräumen sind den Mitgliedern dieser Generation von daher sehr wichtig.⁵⁹ Sie möchten eigene Stärken einfließen lassen und Einblicke in verschiedene Bereiche erhalten können.⁶⁰

⁵² Vgl. Mangelsdorf, 2014, S.51

⁵³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S.4f.

⁵⁴ Vgl. Kowarik, 2013, S.84

⁵⁵ Vgl. Mangelsdorf, 2014, S.55

⁵⁶ Vgl. Parment, 2009, S.100ff.

⁵⁷ Vgl. ebd., S.62

⁵⁸ Vgl. Laick, S.2009, S.21

⁵⁹ Vgl. Hauke/Ivanova, 2008, S.58ff.

⁶⁰ Vgl. Wurster, 2015, S.39

3.2.5 Unternehmensbekanntheit und Markenattraktivität

Wenn von allen Arbeitgeberkonkurrenten ähnliche Arbeitsbedingungen angeboten werden, differenziert die Gen Y vor allem über das Image einer Marke.⁶¹ Für die heutige Jobsuche werden als Informationskanäle vermehrt die Bekanntheit oder die Produkte von Unternehmen, Empfehlungen und eigene Erfahrungen herangezogen.⁶² Insbesondere das eigene Umfeld sowie Aktivitäten sogenannter Influencer⁶³ prägen die Meinung der jungen Generation.⁶⁴ Folglich geht mit der Forderung nach Markenattraktivität indirekt die Forderung nach Authentizität der Unternehmen einher.

3.2.6 Vergütung und variable Vergütungsanteile

Aufgrund unterschiedlicher Studienergebnisse fällt es schwer, für die Generation Y eine eindeutige Aussage in Bezug auf die Forderung nach einem hohen Gehalt zu treffen. Als leichte Tendenz kann gesagt werden, dass der Generation Y ein ökonomischer Ertrag zumindest wichtiger erscheint als den Babyboomern.⁶⁵ Vermögen an sich scheint hingegen keine entscheidende Rolle zu spielen. Aufgrund ihrer Familien- und Freizeitorientierung legt diese Generation Wert darauf, variable Vergütungsanteile in Freizeit umwandeln zu können.⁶⁶

Es ist damit das Resümee zum Abschluss dieses Kapitels zu ziehen, dass die Ansprache der Mitarbeiter von morgen, die vornehmlich aus der Generation Y und deren Nachfolgenerationen stammen werden, einen Paradigmenwechsel auf der Seite des Arbeitgebers impliziert. Auch angesichts des geschilderten Fachkräftemangels muss ein Umdenken stattfinden und ein Unternehmen muss sich darauf einrichten, durch andere als die bisher nach außen getragenen Attraktivitätskennzeichen für Arbeitnehmer zu überzeugen. Nur so können die notwendigen Angestellten auf dem Arbeitsmarkt gefunden und vor allen Dingen auch gewonnen und möglich langfristig gehalten werden. Ausgehend von den Präferenzen der Gen Y müssen somit allumfassende Maßnahmen hauptsächlich im Bereich des Employer Branding konzipiert und realisiert

⁶¹ Vgl. Goebel, W., 2011, S.117

⁶² Vgl. Ruthus, J., 2013, S.16

⁶³ Vgl: Online Marketing Lexikon: Influencer: „Als Influencer werden Meinungsmacher mit einer reichweitenstarken Community bezeichnet, die über Marken oder Produkte berichten“

⁶⁴ Vgl. Parment, 2009, S. 59

⁶⁵ Vgl. Kienbaumstudie, 2009, o.S.

⁶⁶ Vgl. ebd., 2009, o.S.

werden, um potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden.⁶⁷ Worum es sich dabei im Detail handelt und welche Potenziale hinter einem fundierten Employer Branding für Unternehmen verborgen sind, um speziell die Generation Y zu erreichen, behandelt das nachfolgende Kapitel 4.

⁶⁷ Vgl. Klaffke/Parment, 2011, S.7

4 Employer Branding als Antwort auf den Generationswechsel

Die umworbenen Mitglieder der Generation Y befinden sich in einer Situation, in der sie es sich eher als andere Generationen zuvor aussuchen können, für welchen Arbeitgeber sie denn tätig werden möchten. In der Konsequenz davon liegt es nun an den Unternehmen, sich möglichst attraktiv zu präsentieren, damit sich vor allem die am besten ausgebildeten Fachkräfte für sie entscheiden. Eng mit diesem Umwerben von Arbeitskräften seitens der Arbeitnehmer ist heute das sogenannte Employer Branding verbunden. Wesentlich für die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist zunächst, eine terminologische Grundlage für das Verstehen zu schaffen. Dies leistet das nachfolgende Unterkapitel, bevor auf die konkreten Ziele eingegangen wird, die mit diesem Konzept verbunden sind.⁶⁸

4.1 Begriffliche Abgrenzung des Employer Branding

„Branding“ beschreibt den Führungsprozess einer Marke und umfasst die „zielgerichtete Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten bzw. Gestaltungsparameter.“⁶⁹ Abgeleitet von dieser Branding-Definition beschreibt das Employer Branding eine langfristige, ganzheitliche Strategie, die das Bewusstsein wie auch die Wahrnehmung der betreffenden Stakeholder⁷⁰ – also vordergründig der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter – gezielt beeinflusst.⁷¹

Primäres Ziel des Employer Branding Prozesses ist es, dem Unternehmen als Arbeitgeber ein unverwechselbares und glaubwürdiges Vorstellungsbild in Form einer Arbeitgebermarke zuzuschreiben und dieses anhand attraktiver Alleinstellungsmerkmale nach außen zu kommunizieren und in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.⁷² Es handelt sich hierbei also um eine markenstrategisch fundierte, interne wie externe Positionierung, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.⁷³

⁶⁸ Eine ausdifferenzierte, für das Verständnis der Arbeit jedoch nicht zwingend notwendige Definition des Begriffs Employer Branding ist in Anlage B zu finden

⁶⁹ Bierwirth, 2003, S.18

⁷⁰ engl: Anspruchsgruppen

⁷¹ Vgl. Roj, 2013, S.125

⁷² Vgl. Andratschke S.65f.

⁷³ Vgl. Buck/Schreyer-Schubert, 2013, S.73

4.2 Hauptziele des Employer Branding

Im Wesentlichen sollen durch das Employer Branding die folgenden Ziele realisiert werden:

Im Vordergrund steht die Etablierung des Unternehmens als „Employer of Choice“. Ist ein Unternehmen unter potenziellen Bewerbern bei der Stellensuche die erste Wahl, gilt dieser Status als erreicht.⁷⁴

Der externe Fokus des Employer Branding liegt in diesem Zusammenhang innerhalb der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Als Teilziel gilt demnach die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Arbeitnehmern, indem dem Unternehmen als Arbeitgeber ein einzigartiges Profil verliehen wird. Da ein als Marke empfundener Arbeitgeber großen Einfluss auf bereits bestehende Mitarbeiter hat, diese wiederum als Hauptbotschafter der Marke fungieren, ist auch eine interne Ausrichtung des Employer Branding als Teilziel anzusehen.⁷⁵

Der interne Fokus liegt darauf, bestehende Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Eine hohe Arbeitszufriedenheit stärkt wiederum die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und senkt gleichzeitig die Wechselbereitschaft dieser, sodass Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufgebaut wird.⁷⁶ Resultierend daraus ist eine Verankerung der Markenidentität in den Köpfen bereits vorhandener Leistungsträger und somit auch in ihrem Verhalten anzustreben.⁷⁷ Können Mitarbeiter von dem Wert und der Relevanz einer Marke überzeugt werden, ist eine Verankerung gelungen.

4.3 Ablauf des Employer-Branding-Prozesses

Die Literaturrecherche offenbart diverse Modelle, die den Employer-Branding-Prozess beschreiben. Diese unterscheiden sich jedoch in ihrer jeweiligen Ausgestaltung und auch in Bezug auf den Detaillierungsgrad.⁷⁸

⁷⁴ Vgl. Petkovic, 2007, S.59f.

⁷⁵ Vgl. Kernstock/Brexendorf, 2007, S.225

⁷⁶ Vgl. Einramhof-Florian, S.31

⁷⁷ Vgl. Burmann/Zepplin, 2005, S.117

⁷⁸ Vgl. ebd.

Das folgend visualisierte Phasenschema liefert einen Überblick über mögliche einzelne Schritte des Employer Branding. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird von einer bestehenden Employer-Branding-Strategie ausgegangen, die durch die Adaption der in Kapitel 3 bereits analysierten Zielgruppe der Generation Y angepasst werden soll. Der Anspruch dieses Phasenschemas geht daher nicht in die Richtung, für jede Maßnahme eine ausführliche Anleitung zu liefern, sondern es sollen davon vielmehr die Hauptbestandteile des Employer-Branding-Prozesses identifiziert werden.

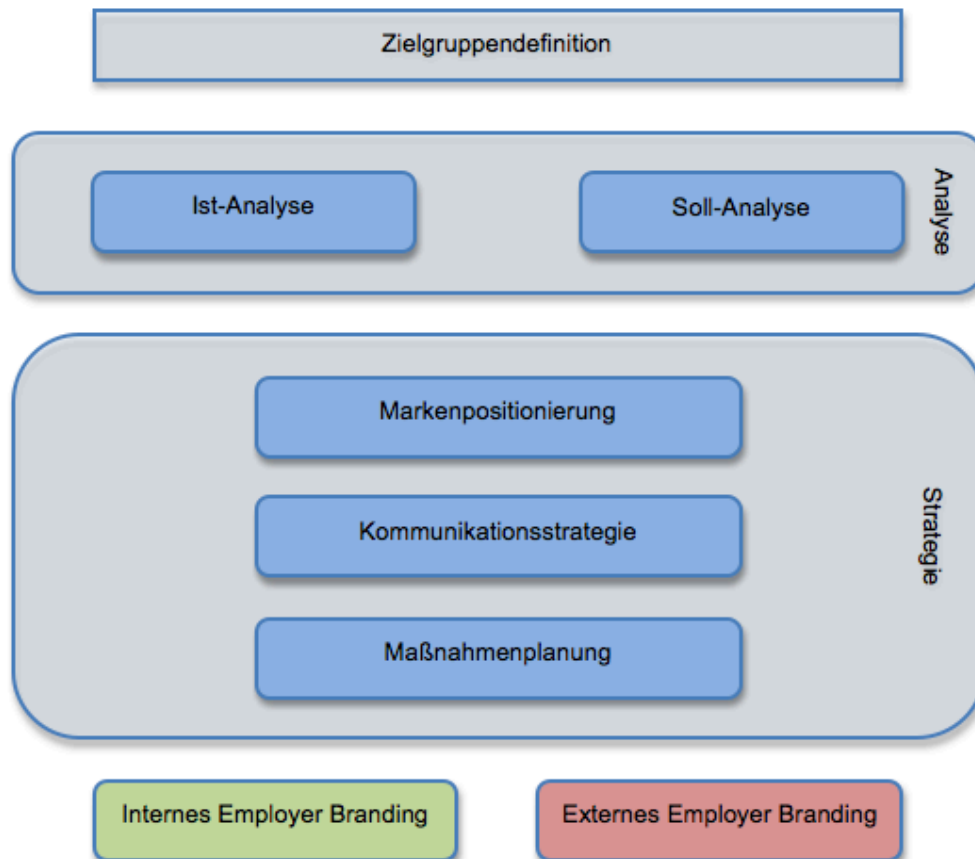


Abbildung 2: Phasenschema des Employer Branding, eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic⁷⁹

4.3.1 Generieren der Soll-Identität innerhalb der Analysephase

Um eine klare Abgrenzung von der Konkurrenz zu ermöglichen, werden im Rahmen der Ist-Analyse neben den eigenen Werten, Vorstellungen und Arbeitgebereigenschaften, auch die der Wettbewerber ermittelt.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Petkovic, 2008, S.59f.

Im Bereich der Soll-Analyse werden Werthaltungen und Präferenzen der Zielgruppe ermittelt und zu einer Soll-Identität der Arbeitgebermarke zusammengefasst, welche den Kern der Markenstrategie bildet.⁸¹ Sämtliche Wesensmerkmale der Employer Brand, die dem vom Unternehmen erwünschten Image dienen, werden darunter subsumiert.⁸² Diese basieren auf den bereits fixierten grundlegenden Werten und Vorstellungen und werden lediglich auf die Zielgruppe der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter sowie deren Erwartungen transferiert.⁸³ In dieser Analysephase werden folgenden Eckdaten festgelegt: Zentrale Kernwerte, Besonderheiten, Glaubwürdigkeit und Leistungsversprechen gegenüber den Bewerbern und Mitarbeitern.⁸⁴

4.3.2 EVP als Ergebnis der Markenpositionierung

Die Positionierung der Arbeitgebermarke stellt einen Auszug der zuvor definierten Markenidentität dar. Es wird eine Reduktion auf die wichtigsten Merkmale realisiert, womit eine optimale kommunikative Umsetzung der Employer Brand realisiert werden soll.⁸⁵ Das Ziel besteht darin, einen einzigartigen Wertvorteil für die Zielgruppe herauszuarbeiten, nämlich die sogenannte Employee Value Proposition (EVP). Um was genau handelt es sich aber hierbei? In der Fachwissenschaft finden sich wiederum verschiedene Begriffserklärungen, allerdings unterscheiden diese sich nicht signifikant im Inhalt voneinander. Ausgehend davon wird folgend eine Definition angeführt, die nicht nur in der Forschung anerkannt ist, sondern auch dem Verständnis der vorliegenden Ausarbeitung entspricht: „*Your company needs a strong employee value proposition – a compelling answer to the question, ‘Why would a highly talented person choose to work here?’*“⁸⁶

4.3.3 Aufbau einer Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsziele des Employer-Branding-Prozesses manifestieren sich, wie unter 4.1 und 4.2 schon erläutert wurde, in der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Sie inkludieren im Wesentlichen die Steigerung der Arbeitgeberbekanntheit sowie die Vermittlung der angestrebten Arbeitgeberwahrnehmung. Die zentrale Kommunikationsbot-

⁸⁰ Vgl. Wiese, 2005, S.41

⁸¹ Vgl. Esch, 2005, S. 108

⁸² Vgl. Herger, 2006, S.137

⁸³ Vgl. Brandstätter/Siems/Gölzner, 2008, S.259

⁸⁴ Vgl. Petkovic, 2008, S.196

⁸⁵ Vgl. Esch, 2005, S.108

⁸⁶ Michaels/Handfield/Axelrod, 2001, S.41

schaft ist in diesem Kontext die im vorangehenden Kapitel beschriebene Employee Value Proposition. Gemeinsam bilden diese Aspekte das Grundgerüst der Kommunikationsstrategie, wobei jedes darauffolgende Kommunikationsinstrument einer strategischen Ausrichtung unterliegt, auf dessen Basis zielgruppenspezifische Maßnahmen abgeleitet werden.⁸⁷

4.3.4 Maßnahmenplanung als Aufgabe des Personalmarketings

Die Kommunikationsmaßnahmen umfassen alle Aktivitäten, die zur Erreichung des Kommunikationsziels, mit direkter Ausrichtung auf die Zielgruppe, eingesetzt werden. Diese bestehen aus der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Abstimmung sämtlicher auf die Identität der Employer Brand bezogenen Personalmarketingmaßnahmen.⁸⁸

Die instrumentellen Maßnahmen gliedern sich in interne und externe Employer-Branding-Maßnahmen. Während das interne Employer Branding darauf abzielt, die Arbeitgeberqualität zu steigern, geht es beim externen Employer Branding in erster Linie um die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, was in Form einer Manifestation des gewünschten Arbeitgeberimages bei der Zielgruppe nachgeprüft werden kann. Dabei ist zu beachten, dass sich alle nach innen gerichteten Maßnahmen gezwungenermaßen auch auf das externe Employer Branding auswirken. In der Folge davon gibt es keine strikte Differenzierung.

Die Auswahl der im Folgenden beschriebenen Instrumente erfolgte auf Basis des DGFP.⁸⁹ Im Mittelpunkt stehen jene Instrumente und Maßnahmen, die im weiteren Verlauf der Arbeit durch eine spezifische Relevanz für das behandelte Thema besonders interessant sind.

4.4 Internes Employer Branding

Das Engagement und der Leistungswille motivierter und zufriedener Mitarbeiter bilden letztlich den ausschlaggebenden Punkt zum Erfolg eines Unternehmens. Daher sollten sie durch geeignete Maßnahmen kontinuierlich motiviert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Den Schlüssel hierzu bildet eine interne transparente Kommunikation, denn erst dann, wenn Mitarbeiter über Neuigkeiten und Veränderun-

⁸⁷ Vgl. Bruhn, 2014, S.90f.

⁸⁸ Vgl. Fuchs/Unger, 2007, S.15

⁸⁹ Vgl. DGFP e.V., 2012, S.54f.

gen im Unternehmen informiert sind, können sie auch in den Prozess der Zielerreichung miteinbezogen werden. Die instrumentellen Maßnahmen des internen Employer Branding zeigen sich in den drei Handlungsfeldern *HR-Portfolio*, *Mitarbeiterführung* sowie *Gestaltung der Arbeitswelt*.⁹⁰

4.4.1 Human-Resources-Portfolio

Das HR-Portfolio bezieht sich auf sämtliche im Personalmanagement verankerten internen Kontaktpunkte mit dem Angestellten, und zwar angefangen ab dem Eintritt ins Unternehmen über die Bindung bis hin zu seinem Austritt. Die interne Rekrutierung von Mitarbeitern umfasst in diesem Kontext z.B. Instrumente wie das Angebot von Berufsausbildungen, eines dualen Studiums oder auch von Trainee-Programmen.⁹¹

Allgemein sollte die Integration der Mitarbeiter mit der Hilfe eines strukturierten, individuellen Einarbeitungsplans realisiert werden. Sie sollten schnell ins Team integriert werden, sodass sowohl fachliche als auch soziale Komponenten vermittelt werden. Hierunter fallen sowohl unternehmensspezifische Kenntnisse über die unternehmerischen Abläufe und Prozesszusammenhänge wie auch die spezifische Unternehmenskultur. Als Instrument kann in diesem Zusammenhang die Bereitstellung eines Mentors zum Einsatz kommen, der die neuen Mitarbeiter einzeln in die Aufgaben und informellen Strukturen im Unternehmen einführt.

Zur Mitarbeiterbindung sollten die Faktoren Entgelt, Benefits und Partizipation behandelt werden. Entgeltliche Faktoren können z.B. Prämien, Sonderzahlungen oder Umzugskostenerstattungen sein. Benefits schließen bspw. die betriebliche Altersvorsorge, Zusatzversicherungen, Fahrtkosten- und Kinderbetreuungszuschüsse, Betriebsferien und -reisen, aber auch Mitarbeiterbonuskarten und Dienstwägen mit ein. Unter dem Terminus der Partizipation sind alle jene Maßnahmen zu verstehen, innerhalb derer die Mitarbeiter in das Ideenmanagement integriert werden, um kreative Vorschläge z.B. in Bezug auf Arbeitsabläufe einzubringen.

Auch die Trennungskultur, also die Art und Weise, wie mit dem Austritt eines Angestellten umgegangen wird, und der Kontakt zu Ehemaligen, z.B. in Form von Newslettern, können als Maßnahmen des internen Employer Branding genannt werden.

⁹⁰ Vgl. ebd.

⁹¹ Vgl. ebd.

4.4.2 Richtige Führung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiterführung ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Employer-Branding-Prozesses, denn sie wirkt sich unmittelbar auf die Zufriedenheit eines Angestellten aus. Die Führungsgrundsätze, die durch die Führungskräfte kommuniziert werden, können Faktoren, wie z.B. Partizipationsmöglichkeiten, Verantwortungsdelegation, Informationszugang und internes Kommunikationsverhalten umfassen.⁹²

Basis einer zielgruppenorientierten Führung stellen regelmäßige Mitarbeitergespräche in Form von gemeinsamen Zielvereinbarungen, Feedbacks und Mitarbeiterbefragungen dar. Auch das Anforderungsprofil sollte klar formuliert werden, sodass Arbeitnehmer- und Arbeitgebervorstellungen auf Kongruenz hin geprüft werden können. Zusätzlich können Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme, außerdem Mentoring- bzw. Coachingprogramme, bei denen Mitarbeiter betreut werden, die Entfaltung fachlicher, aber besonders auch überfachlicher Potenziale im Arbeitsprozess unterstützen.

4.4.3 Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes

Die Arbeitswelt ist die Grundlage von Stolz, Selbstwertgefühl und Teamerlebnis.⁹³ Es sollte von daher ein entsprechendes Arbeitsumfeld gestaltet werden, in dem die Mitarbeiter ihr Potenzial optimal entfalten können. Zu diesem Zweck können z.B. Maßnahmen innerhalb des Gesundheitsmanagements, die die gesundheitsbedingte Leistungsfähigkeit von Angestellten fördern, zum Einsatz kommen. Eine unternehmensinterne Ernährungsberatung oder Fitness-Studios sind Beispiele dafür. Auch das Bürogebäude sowie der Arbeitsplatz sollten gut ausgestattet und gepflegt werden. Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeitsplätze bilden zusätzliche Ansätze.⁹⁴

4.4.4 Interne Kommunikationsinstrumente

Der Kommunikation mit dem Beschäftigten wird eine hohe Relevanz innerhalb der internen Arbeitgebermarkenbildung zugeschrieben. Im Wesentlichen kann zwischen zwei Arten der internen Kommunikation differenziert werden; Zum Einen handelt es sich um die persönliche Kommunikation und zum Anderen um die mediale Kommunikation. Die persönliche Kommunikation umfasst alle Informationsaustausche, die direkt von Person zu Person vollzogen werden, wie z.B. Mitarbeitergespräche. Unter media-

⁹² Stotz, 2013, S.97

⁹³ Vgl. Kriegler, 2012, S.5

⁹⁴ Vgl. Schulenburg, 2016, S.84

ler Kommunikation werden dagegen Instrumente wie z.B. das Intranet, Mitarbeiter-Newsletter, -Zeitungen und -TV wie auch Informationsbroschüren über das Unternehmen zusammengefasst. Weitreichende strategische Entscheidungen sollten mittels interner Kommunikationsinstrumente möglichst transparent gemacht werden.⁹⁵

4.5 Externes Employer Branding

Das externe Employer Branding zielt darauf ab, potenziell kompatible Arbeitnehmer zu gewinnen. Die instrumentellen Maßnahmen im externen Employer Branding gliedern sich in das sogenannte *Networking* auf der einen Seite und das *Bewerbermanagement* auf der anderen.

4.5.1 Networking als Instrument der Kontaktpflege

Im Rahmen des Networking geht es um das Knüpfen und Pflegen von Kontakten zu Hochschulen, Vereinen oder auch zur Presse. Maßnahmen können z.B. Praktikanten- oder Werkstudentenprogramme sein. Doch auch Partnerschaften bzw. das Sponsoring ausgewählter Schulen / Hochschulen sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht, zukünftige Mitarbeiter anzusprechen. Weitere Beispiele sind Werksführungen für Schüler / Studenten, die Lehrtätigkeit von Mitarbeitern an Schulen / Hochschulen, Workshops und Unternehmensspiele, Fachvorträge sowie Stipendien etc.

4.5.2 Gestaltung des Bewerbermanagement

Das Bewerbermanagement umfasst den Prozess von der Eingangsbestätigung der Bewerbung, der Beurteilung der Bewerberunterlagen über die Vorauswahl bis hin zur Einladung zum Vorstellungsgespräch. In diesem Kontext sollten der Bewerberpool gepflegt werden, Online-Bewerbungstools angeboten und ein Verhaltenskodex gegenüber Bewerbern und Interviewleitfäden erstellt werden, sodass ein Bewerbungsgespräch strukturiert und gezielt auf die Zielgruppe – beispielsweise die Generation Y – abgestimmt verlaufen kann. Außerdem kann die Arbeitsprobe als weitere Maßnahme angesehen werden, um den Bewerbern die Chance zu geben, sich zu beweisen.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. DGFP e.V., 2012, S.54f.

⁹⁶ Stotz, 2013, S.100

4.5.3 Externe Kommunikationsinstrumente

Im Nachstehenden werden jene Kommunikationsinstrumente aufgeführt, welche für die Personalbeschaffung zur Anwendung kommen können. In der Regel erfolgt diese mit der Hilfe konkreter Stellenausschreibungen oder -anzeigen. Vor diesem Hintergrund werden an dieser Stelle Instrumente des externen Employer Branding vorgestellt und zumindest kurz skizziert.

A) Klassische Instrumente

Unter klassischen Instrumenten werden analoge Formen von Informations-, Image- und Stellenanzeigen verstanden. Hierzu zählen sämtliche Anzeigen in TV, Radio, Printmedien und Out-of-Home.⁹⁷

B) Digitale Instrumente

Wie bereits unter 3.1.2 aufgezeigt, nimmt die Relevanz digitaler Instrumente im Zuge der Entwicklung moderner Technologien und Kommunikationsformen kontinuierlich zu. Unternehmen steht daher heutzutage eine Vielzahl an Instrumenten im digitalen und vor allem Online-Bereich zur Verfügung. Das Online-Personalmarketing umfasst breitgefächerte Möglichkeiten innerhalb externer Employer-Branding-Aktivitäten. Wichtig ist die zunehmende Bedeutung des mobilen Zugriffs auf das Internet, wie es unter 3.1.2 bereits thematisiert wurde. Unternehmen sollten ausgehend davon entlang der gesamten Prozesskette, also von der Positionierung über die Kommunikation bis hin zum Bewerberkontakt, maßnahmenübergreifende Optimierungen innerhalb des mobilen Personalmarketings und der geräteübergreifenden Funktionalität gewährleisten.⁹⁸ Hierzu zählen etwa die mobile Ausrichtung der Unternehmenswebsite, deren Erweiterung als App, aber auch Optimierungsmaßnahmen von Bannern.⁹⁹

Allgemeine Aktivitäten, die in das Spektrum des Online-Marketings einfließen, sind z.B. Online-Werbung in Form von Bannerschaltungen, Suchmaschinenmarketing und -optimierung, Online-Jobbörsen, E-Mail-Marketing etc. Die Karrierewebsite stellt diesbezüglich das wichtigste Instrument des externen Employer Branding per se dar.¹⁰⁰ Hier sollten dem Bewerber Informationen zum Unternehmen allgemein, zur Unterneh-

⁹⁷ Tropp, 2011, S.74

⁹⁸ Vgl. Jäger, 2012, S.309ff.

⁹⁹ Vgl. ebd.

¹⁰⁰ Vgl. Eger/Frickenschmidt, 2009, S.118

mentenkultur, zur unternehmensspezifischen Karriere, zum Bewerbungsprozess wie auch zu den aktuellen Stellenangeboten angeboten werden. Besonders hohe Relevanz kommt in diesem Kontext auch den Social-Media-Aktivitäten zu. Schon unter 3.1.2 wurde erarbeitet, dass den Social-Media-Kanälen eine wachsende Gewichtung zugesprochen wird, sodass besonders in diesem Bereich die Kommunikation innerhalb des Employer Branding anknüpfen sollte.

Social Networks wie Facebook und Instagram, doch auch Business Networks wie LinkedIn und Xing sollten in die Kommunikation eingebunden werden. Weblogs, -foren und Arbeitgeberbewertungsportale, z.B. kununu.de, gelten als weitere wichtige Kanäle.¹⁰¹

C) Veranstaltungen und Messen

Im Rahmen des Personalmarketings bieten Veranstaltungen die Chance, die Zielgruppe direkt anzusprechen und idealerweise von einer Anstellung zu überzeugen. Dies kann zum Beispiel als eigene Veranstaltung im Kontext von Karrieremessen oder Informationstagen im eigenen Haus geschehen. Darüber hinaus können sich Arbeitgeber auf Jobmessen, Recruiting- und Auszubildendenevents oder auf Hochschulveranstaltungen präsentieren.¹⁰²

D) Hochschule- bzw. Ausbildungsmarketing

Das Hochschul- bzw. Ausbildungsmarketing umfasst nicht allein die Veranstaltungen und Messen, sondern noch viele weitere Aktivitäten. Es geht dabei um die Ansprache von Studierenden oder Schülern schon während des Studiums bzw. während der letzten Schuljahre. Aktivitäten in diesem Bereich umfassen unter anderem die Zusammenarbeit mit Career Services wie Berufsinformationszentren und der Agentur für Arbeit, aber auch die Kontaktpflege zu Hochschulen, Lehrern und Professoren und ebenso Anzeigen und Aushänge in Hochschulen sind hier zu erwähnen.¹⁰³

¹⁰¹ Athanas, 2013, S.74ff.

¹⁰² Vgl. Wolf, 2014, S.67

¹⁰³ Vgl. Beck, 2012, S. 321ff.

5 Empirische Studie

Unter Berücksichtigung der theoretischen Befunde zum Employer Branding sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit Hilfe einer empirischen Untersuchung praxisorientierte Empfehlungen für das Employer Branding von Unternehmen formuliert werden. In diesem Kontext soll die in dieser Arbeit zu untersuchende Forschungsfrage beantwortet werden: *Welche Anforderungen stellt die Generation Y an den Arbeitsmarkt und wie können Unternehmen darauf innerhalb des Employer Branding eingehen?*

Es soll einhergehend damit in erster Linie verdeutlicht werden, welche Eigenschaften sich die Generation Y von ihrem zukünftigen Arbeitgeber wünscht, d.h. welche Arbeitgebermerkmale ein Unternehmen aufweisen muss, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu generieren. Neben den Arbeitgebermerkmalen ist in diesem Zusammenhang außerdem zu untersuchen, welche Maßnahmen und Kanäle von Unternehmen genutzt werden sollten, um die Generation Y gezielt anzusprechen.

Grundlage für die nachstehenden Ausführungen bieten die in Kapitel 3 analysierten Grundhaltungen und Anforderungen der Generation Y gegenüber dem Arbeitsgeber.

5.1 Methodischer Zugang und Vorgehen

Um die in Kapitel 3 auf Basis von Sekundärerhebungen beschriebenen Generationsmerkmale und Anforderungen an den Arbeitsmarkt auf Aktualität zu prüfen sowie die Passgenauigkeit der Studie im Hinblick auf die Zielsetzung zu gewährleisten, wurde anhand einer Primärerhebung die Zielgruppe der Generation Y direkt befragt.¹⁰⁴

5.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode

Für die Primärforschung können verschiedene Erhebungsmethoden wie z.B. Beobachtungen, Experimente und Befragungen eingesetzt werden. Für die vorliegende Arbeit wurde die Methode der Befragung ausgewählt. Vor diesem Hintergrund werden alle weiteren Erhebungsmethoden nicht näher erläutert. Bei der Befragung wird zwischen schriftlicher und mündlicher Datenerhebung differenziert.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Vgl. Eckey, 2008, S.16

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S.17

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wurde die Forschungsfrage durch eine schriftliche Befragung in Form eines standardisierten Online-Fragebogens erforscht und beantwortet.¹⁰⁶

5.1.2 Zielgruppe und Stichprobenbildung

Den Untersuchungsgegenstand bildet im Kontext der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit die Generation Y in Deutschland. Wie in Kapitel 2 beschrieben wurde, umfasst diese Generation nach Weiler die Jahrgänge 1980 bis einschließlich 1994. Für diese Studie sollen die Probanden folglich im Alter zwischen 23 und 37 Jahren sein. Die Vertreter dieser Geburtsjahrgänge stellen die Menge aller potenziellen Probanden für die empirische Studie dar und bilden somit die Grundgesamtheit N. „Die [...] Grundgesamtheit ist die Menge aller Individuen oder Objekte, über die eine Aussage getroffen werden soll.“¹⁰⁷ Sie wird mit großem „N“ gekennzeichnet.

Insgesamt haben 74 Personen an der Umfrage teilgenommen. Der Stichprobenumfang beträgt also $n=74$. Über diese Teilmenge werden im späteren Verlauf Auswertungen angestellt, die auf die Grundgesamtheit übertragen werden können.

5.1.3 Aufbau und Inhalt

Eingeleitet wurde die Umfrage durch einen kurzen Einleitungstext in Form eines an die Befragten gerichteten Anschreibens. Hierin wird dem Teilnehmer zunächst ein Überblick über Inhalt und Ziel der Befragung gegeben. An dieser Stelle wird bereits darauf hingewiesen, dass ausschließlich Probanden im Alter zwischen 23 und 37 Jahren für die Auswertung herangezogen werden. Des Weiteren gibt die Einleitung Aufschluss über den Zeitaufwand für die Bearbeitung des Fragebogens. Es wird darauf hingewiesen, dass sämtliche Angaben anonym behandelt und nur zum Zwecke der Bachelorarbeit ausgewertet werden.

Die im Anhang beigefügte Umfrage umfasst insgesamt zehn Fragen, die in die drei übergeordneten Themenblöcke *Personenangaben*, *Mediennutzung* und *Informationsbeschaffung* und *Werte und Anforderungen* gegliedert sind. Dabei soll der Zusammenschluss themenverwandter Fragen das Verständnis der Befragten stützen.

¹⁰⁶ Auf die Vor- und Nachteile der gewählten Erhebungsmethode wird gesondert in Anlage D eingegangen, da dies an dieser Stelle nicht zwingend für das Verstehen erforderlich ist

¹⁰⁷ Kauermann, 2011, S.5

Im ersten Block wird lediglich das Alter abgefragt. Da anhand des Alters die Zugehörigkeit zur Generation Y ermittelt werden kann, ist diese demografische Frage zwingend notwendig für die Ergebnisauswertung. Ausschließlich Mitglieder der Generation Y wurden als Zielgruppe für den Fragebogen definiert und können somit für die Auswertung auch herangezogen werden. Auf weitere persönliche Angaben wie Geschlecht und Bildungsstand wurde dagegen bewusst verzichtet, da die Zielgruppe – wie bereits oben angeführt – lediglich durch das Alter eingegrenzt wird.

Im zweiten Block werden Fragen zur Mediennutzung und Informationsbeschaffung gestellt. Die Analyse dieser Fragen soll Informationen für die Empfehlungen zu Timing und Maßnahmen der Kommunikationsstrategie von Unternehmen liefern. Zunächst wird die individuelle Nutzung bestimmter Medien gewichtet (Frage 2):

- TV
- Radio
- Zeitung
- (Fach-)Zeitschrift
- (Fach-)Messen/ Events
- Internet
- Smartphone

Darauffolgend wird die Internetnutzung in Bezug auf die dafür priorisierten Wochentage (Frage 3) und Tageszeiten sowohl am Wochenende (Frage 4) als auch unter der Woche (Frage 5) abgefragt, wobei sich die Priorisierung der Wochentage lediglich auf die Auswahloptionen „unter der Woche (Mo.-Fr.)“ und „am Wochenende (Sa.-So.)“, und „keine Tendenzen“ erstreckt. Der Befragte soll bei Frage 4 und 5 aus folgenden Zeiträumen wählen:

- 06:00 – 10:00 Uhr
- 10:00 – 14:00 Uhr
- 14:00 – 18:00 Uhr
- 18:00 – 22:00 Uhr
- später

Mit Frage 6 wird näher auf die Relevanz von mobilen Endgeräten für den Internetkonsum eingegangen. Anschließend gibt der Befragte Auskunft darüber, wie er sich über potenzielle Arbeitgeber mittels verschiedener Kommunikationswege informiert (Frage 7). Folgende Kommunikationswege sollen hier bewertet werden:

1. Bekannte, Freund & Familie
2. Klassische Medien (TV, Radio, Zeitung etc.)
3. Agentur für Arbeit
4. Berufs- / Ausbildungsmessen
5. Unternehmensevents
6. Schule / Hochschule
7. Unternehmenswebsite
8. Soziale Netzwerke (Facebook, Instagram, Twitter, etc.)
9. Business Netzwerke (Xing, LinkedIn)
10. Online Foren
11. Bewertungsportale (z.B. kununu.com)

Tabelle 2: Antwortmöglichkeiten Frage 7: Kommunikationswege

Bei der letzten Frage dieses Blocks (Frage 8) soll der Befragte mehrere Aussagen über die Kommunikationsgestaltung von Unternehmen bewerten. Er soll eine Wertung folgender spezifischer Gestaltungselemente der Unternehmenskommunikation vornehmen:

- Newsletter
- Auffindbarkeit der Unternehmen über Suchmaschinen
- Banner- und Anzeigenwerbung
- Bewertungen und Rankings von Unternehmen
- Unternehmensprofile in sozialen Netzwerken
- Unternehmenswebsite
- Postings über den Unternehmensalltag

Der dritte Frageblock geht auf spezifische Wertehaltungen und Anforderung der Zielgruppe gegenüber dem Arbeitgeber ein. Die Antworten sollen Aufschluss darüber geben, welche Arbeitgebermerkmale von der anvisierten Zielgruppe als wichtig erachtet werden, woraus wiederum Empfehlungen für die Gestaltung der Arbeitgebermarke hergeleitet werden können. Eingeleitet wird der dritte Block mit der Frage (Frage 9) nach der Relevanz der Lebensinhalte „Familie und Freunde“, „Freizeit“, „Geld“ und „Karriere“. Diese Inhalte soll der Befragte nach ihrer Relevanz in eine persönliche Rangordnung bringen.

Frage 10 gilt abschließend als wichtigste Frage überhaupt, da darin direkt die Anforderungen und Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber abgefragt werden. Der Befragte soll dazu verschiedene Faktoren in Bezug auf das Arbeitsverhältnis evaluieren. Es soll geklärt werden, welche Arbeitgebermerkmale den Millennials grundsätzlich wichtig sind. Diese Frage soll prüfen, ob die in Kapitel 3 identifizierten Eigenschaften und Anforderungen der Generation Y empirisch bestätigt werden können. Außerdem wurden Faktoren hinzugefügt, denen in der Literatur keine hohe Bedeutung zugeschrieben wurde. Folgende Faktoren sollen durch den Befragten bewertet werden:

1. gute Führung (Wertschätzung, Anerkennung, Motivation)
1. regelmäßige Feedbacks
2. kollegiales Umfeld
3. moderne technische Ausstattung
4. hohes Gehalt
5. Spaß bei der Arbeit
6. sinnstiftende Arbeit
7. Entwicklungsmöglichkeiten (Weiter- und Fortbildung)
8. Aufstiegs- / Karrieremöglichkeiten
9. strikte Hierarchien
10. materielle / finanzielle Benefits (Fahrtkostenzuschüsse, Mitarbeiterbonuskarten, Dienstwagen etc.)
11. flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)
12. Verantwortung und Herausforderung
13. persönliche Ideeneinbringung, Handlungsspielräume
14. unbefristeter Arbeitsvertrag
15. individuelle Arbeitsorganisation (Home-Office)
16. Unternehmensruf (ethisches und nachhaltiges Verhalten)
17. Unternehmensbekanntheit
18. hochwertige Büroausstattung

Tabelle 3: Antwortmöglichkeiten Frage 10: Arbeitgebermerkmale

5.1.4 Frageformulierung und Antwortskalierung

Bei der Formulierung der Fragen wurde Wert auf Einfachheit und Verständlichkeit gelegt. Ausgeschlossen wurden Negation, Doppelung und Fremdworte sowie komplizierte Satzbauten. Auch ein suggestiver Charakter wurde bewusst verhindert, um die Objektivität des Antwortverhaltens der Probanden zu sicherzustellen. Die Auswahl der Fragen erfolgte entsprechend der Prüfung der Relevanz für die Zielgruppe und des Untersuchungsziels. Da aus Sicht der Generation Y das Siezen in der heutigen Gesell-

schaft eher Barrieren aufbaut, wurde für die Fragengestaltung bewusst die Du-Form gewählt.¹⁰⁸

Der Fragetypus der erstellten Umfrage konzentriert sich auf den Einsatz von geschlossenen Fragen, bei denen die Probanden aus mehreren Antwortalternativen wählen können. Für die vorliegende Arbeit wurden folgende Antwortskalierungen gewählt: Einfachauswahl, Mehrfachauswahl, Rangfolge und Bewertungstabelle. Während die Einfachauswahl nur für die Altersangabe (Frage 1) angewandt wurde, kam die Mehrfachauswahl bei den Fragen zur Internetnutzung in Bezug auf Wochentage und Tageszeiten zum Einsatz (Frage 3-5). Die Antwortskalierung anhand einer Rangfolge wurde bei den Lebensinhalten (Frage 11) angewandt. Für die restlichen Fragen wurde eine mehrstufige Bewertungstabelle festgelegt: „[...] jedem Skalenpunkt [wurde hierbei] eine verbale Benennung eindeutig zugeordnet [...]“¹⁰⁹. Man spricht deshalb auch von einer verbalisierten Rating-Skala.¹¹⁰ Die Antwortmöglichkeiten für die Wertungsfragen im zweiten Block, die sich auf die Nutzung mobiler Endgeräte (Frage 6) beziehen, die Informationsbeschaffung hinsichtlich potenzieller Arbeitgeber (Frage 7) und die Bewertung von Unternehmenskommunikation (Frage 8) sind nach ihrer Intensität in „trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ geordnet. Frage 6 und 8 bieten die Option, keine Angabe (k.A.) zu machen. Dies mindert das Risiko rein hypothetischer Aussagen durch diejenigen Probanden, die bestimmte Medien, wie beispielsweise das Smartphone oder soziale Netzwerke, gar nicht nutzen.

Die letzte Frage (Frage 10) wurde ebenfalls mit einer Wertungs-Skala versehen. Der Befragte soll auf einer Skala von 1 (=sehr wichtig) bis 5 (=unwichtig) die Relevanz verschiedener Arbeitgebermerkmale einschätzen. Ebenfalls eine verbalisierte Rating-Skala wurde bei der Erfassung der Mediennutzung (Frage 2) herangezogen, allerdings nicht hinsichtlich der Intensität, sondern der Häufigkeit. Auf diese Weise konnten die Befragten auf einer Skala von „mehrmals täglich“, „einmal täglich“, „mehrmals in der Woche“, „einmal in der Woche“, „mehrmals im Monat“, „weniger“ bis „nie“ ihre Mediennutzung bestimmter Medien angeben.

¹⁰⁸ Vgl. Allihn, 2013, S.31

¹⁰⁹ Porst, 1998, S.29

¹¹⁰ Vgl. ebd.

5.1.5 Durchführung der Untersuchung

Die Durchführung des standardisierten schriftlichen Fragebogens fand im Zeitraum vom 15.11.2017 bis 15.12.2017 statt. Er wurde per Link an Freunde und Bekannte geschickt, außerdem über soziale Netzwerke öffentlich publiziert. Ergänzend zum Link erfolgte eine kurze Aufklärung über die verantwortliche Autorin der Umfrage. Der Fragebogen konnte über den Link einfach und schnell aufgefunden, abgerufen und auf dem Web-Server umfrageonline.com ausgefüllt werden.

5.1.6 Erstellung eines Hypothesenkatalogs

Als Orientierungsansatz für die Erstellung des verwendeten Fragebogens wurden Hypothesen zu den drei Themenblöcken *Personenangaben*, *Mediennutzung* und *Informationsbeschaffung* und *Werte und Anforderungen* postuliert.

Hypothesen bezüglich der Mediennutzung und Informationsbeschaffung
I. Die Generation Y nutzt sowohl Internet als auch Smartphone häufiger als andere Medien.
II. Die Mediennutzung der Generation Y unterscheidet sich kaum nach Wochentagen und Tageszeiten.
III. Die Internetnutzung erfolgt hauptsächlich über mobile Endgeräte.
IV. Informationen über Arbeitgeber werden vor allem im Internet gesucht.
V. Die Bedeutung sozialer Netzwerke spiegelt sich innerhalb der Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgeber wider.
Hypothesen bezüglich der Anforderungen der Generation Y an den Arbeitgeber
VI. Materielle und monetäre Anreize spielen für die Generation Y kaum eine Rolle.
VII. Die Generation Y legt großen Wert auf das Arbeitsumfeld und eine ausgewogene Work-Life-Balance.
VIII. Sinnstiftende Aufgaben und Spaß sollten den Arbeitsalltag der Generation Y definieren.
IX. Der Generation Y ist es wichtig, sich durch die Arbeit weiterzuentwickeln.
X. Arbeitsplatzsicherheit ist der Generation Y nicht allzu wichtig.
XI. Die Net-Generation fordert moderne technische Ausstattung am Arbeitsplatz.
XII. Markenattraktivität und Bekanntheit des Unternehmens sind ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl.

Abbildung 3: Hypothesenkatalog

Grundlage der Hypothesenbildung bildeten die in Kapitel 3 recherchierten und dargelegten Charakteristika sowie Werthaltungen der Generation Y, aber auch deren Medienverhalten und Anforderungen an den Arbeitgeber.

Das primäre Ziel der empirischen Untersuchung lag darin, die Hypothesen mit Hilfe der Umfrageergebnisse zu untersuchen und zu überprüfen, um im Anschluss zielgruppenorientierte Empfehlungen für das Employer Branding von Unternehmen erarbeiten zu können. Zu diesem Zweck wurden zusätzlich Themenbereiche außerhalb der im Theorieteil analysierten Ergebnisse herangezogen und als Hypothesen integriert.

5.2 Vorstellung und Analyse der Ergebnisse

Die Datenauswertung der Umfrage erfolgte direkt über das Online-Tool *umfrageonline.com*¹¹¹. Der Fokus wurde auf Häufigkeitsverteilungen gelegt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse veranschaulicht, wobei Augenmerk auf der Betrachtung und Analyse der wichtigsten Ergebnisse in Bezug auf die postulierten Hypothesen liegt. Die vollständige Auswertung der Daten ist in Anlage A zu finden. Die Prozentwerte werden bei der Analyse der Einfachheit halber jeweils auf volle Prozentzahlen auf- oder abgerundet.

Einleitend lässt sich anführen, dass die Frage nach dem Alter der Probanden lediglich der Kontrolle der Zugehörigkeit zur definierten Zielgruppe diene. Eine Betrachtung der Altersverteilung wurde im Kontext dieser Arbeit nicht als relevant angesehen und daher ausgelassen.

5.2.1 Mediennutzung und Informationsbeschaffung

Im zweiten Block wurde die Nutzungshäufigkeit bestimmter Medien untersucht. Diesbezüglich wurde in 5.1.6 die Hypothese I formuliert, dass sowohl das Internet als auch das Smartphone die meistgenutzten Medien der Generation Y darstellen. Diese Hypothese konnte im Zuge der Befragung bestätigt werden. Alle Befragten nutzen sowohl das Internet als auch das Smartphone mehrmals täglich. Das Nutzen der klassischen Medien TV, Radio und Zeitung beläuft sich auf ein- bis mehrmals in der Woche. Die Annahme, dass diese Medien infolge der Verbreitung des Internets an Bedeutung verlieren, kann mit diesem Ergebnis gestützt werden. Lediglich 18% der Befragten nutzen

¹¹¹ Umfrageonline, 2017

das Fernsehen einmal bzw. mehrmals täglich. Beim Radio sind es gar nur 16%. Die Zeitung wird nur von einem der Befragten täglich genutzt. Nur vereinzelt haben sich bisher (Fach-)Zeitschriften in der Mediennutzung der Generation Y integriert. Über 55 der Befragten greifen darauf weniger als einmal in der Woche zurück.

Die Fragen 3, 4 und 5 legten ihren Fokus auf die zeitliche Nutzung des Internets im Hinblick auf präferierte Wochentage und Tageszeiten. Dazu wurde die Hypothese aufgestellt, dass durch die Mentalität der ständigen Erreichbarkeit ein ausgewogenes Ergebnis zustande kommen sollte. Die Hypothese II konnte nur in Hinblick auf die Wochentage verifiziert werden. Während die Internetnutzung in Bezug auf Wochentage nämlich sehr ausgeglichen ist, lassen sich bei den Tageszeiten klare Tendenzen erkennen; 89% der Befragten gaben an, dass sie unter der Woche am häufigsten zwischen 18:00 und 22:00Uhr im Internet surfen, bei 54% der Probanden beläuft sich der präferierte Zeitraum auf 6:00 bis 10:00Uhr. Am Wochenende surfen die Befragten am häufigsten zwischen 6:00 und 22:00Uhr, wobei sich kaum Präferenzen innerhalb dieses Zeitfensters erkennen lassen.

Frage 6 sollte die Bedeutung von mobilen Endgeräten und damit den mobilen Zugriff auf das Internet erheben. Die Hypothese III „Ich nutze hauptsächlich mein Handy (oder ein anderes mobiles Endgerät), um auf Online-Inhalte zuzugreifen“ haben 81% mit „trifft voll zu“, weitere 12% mit „trifft eher zu“ bestätigt. Lediglich 5 von 74 Teilnehmern haben „Trifft weniger zu“ angegeben. Damit konnte Hypothese III verifiziert werden.

Frage 7 diente primär dazu, die Informationssuche und -beschaffung der Generation Y in Bezug auf potenzielle Arbeitgeber zu analysieren. Hierbei sollten die Probanden angeben, inwiefern sie der Nutzung ausgewählter Kommunikationswege zustimmen bzw. diese ablehnen. Kapitel 3.1.2 zeigte lediglich, dass soziale Netzwerke eine große Rolle für die Generation Y spielen. Die Relevanz für die Informationsbeschaffung bezüglich möglicher Arbeitgeber wurde bisher noch nicht in diesen Kontext eingebracht und sollte mit Hypothese V untersucht werden. Abbildung 4 veranschaulicht das Verhältnis der Ergebnisse.

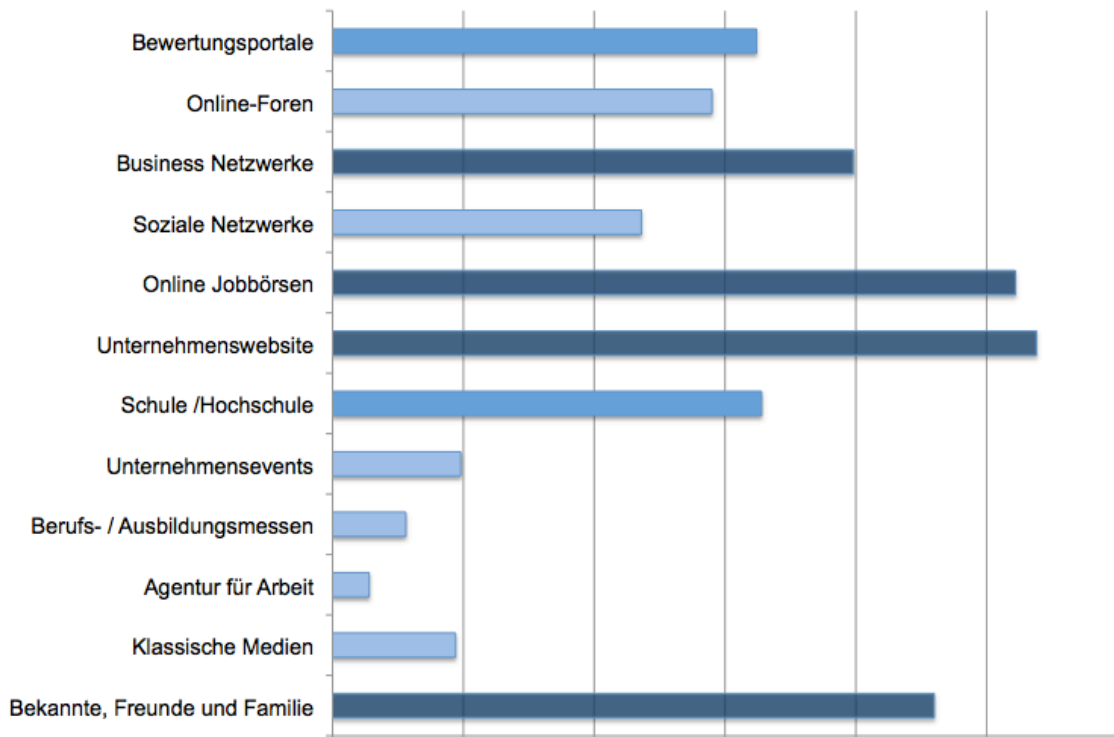


Abbildung 4: Umfrageergebnis: Frage 7: Informationsbeschaffung

Im Rahmen der vorliegenden Studie lässt sich deutlich die Präferenz der Online-Kanäle erkennen. Hierbei konnte als wichtigster Informationskanal, mit insgesamt 95% Zustimmung¹¹², die Unternehmenswebsite definiert werden. Knapp 96% der Befragten beziehen Arbeitgeberinformationen über Online-Jobbörsen, beinahe ebenso viele nutzen Business Networks für die Informationsbeschaffung. Bewertungsportale und Online-Foren mit 63% bzw. 59% stechen auch heraus. Damit kann Hypothese IV zwar in Hinblick auf die Bedeutung von Online-Medien bestätigt werden, besondere Beachtung wird ferner der Zustimmung von Bekannten, Freunden und Familie geschenkt, die 77% der Befragten als Informationsquelle angaben. Auch Hochschulen und Schulen stellen mit knapp 70% Zustimmung ebenfalls nicht außer Acht zu lassenden Informationskanäle dar. Nahezu keine Relevanz spielen dagegen Berufs- und Ausbildungsmessen, Unternehmensevents, die Agentur für Arbeit und klassische Medien, während Soziale Netzwerke mit 25% auch eine eher geringere Stellung bei der direkten Informationsbeschaffung über Arbeitgeber beziehen.

¹¹² Die Prozentwerte der beiden Skalenbereiche „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ wurden addiert und zu einer allgemeinen Zustimmung zusammengefasst.

Frage 8 beschäftigte sich mit der Bewertung verschiedener Aussagen im Hinblick auf den Einsatz diverser Kommunikationsmaßnahmen von Unternehmen. Es ist in erster Linie zu erkennen, dass fast 99% der Befragten eine gute Auffindbarkeit über Suchmaschinen wertschätzen, wohingegen 92% den Einsatz von Banner- und Anzeigenwerbung als eher nervig bewerten. Wenig beliebt sind ebenso Newsletter. Weniger als 10% der Befragten gaben an, diese gerne zu abonnieren.

59 der Probanden erachten Unternehmensprofile in sozialen Netzwerken als eher interessant bis sehr interessant. Da nach den Ergebnissen von Frage 7 den sozialen Medien weniger Relevanz bei der Informationsbeschaffung zugeschrieben wurde, lässt sich schlussfolgern, dass die Darstellung von Unternehmen im Allgemeinen hier zwar erwünscht, auf eine direkte Ausschreibung von Stellen aber verzichtet werden kann. Hypothese V konnte damit widerlegt werden. Vor allem unternehmensinterne Informationen, wie der Einblick in den Unternehmensalltag, sprechen 92% der Zielgruppe an.

Von höherer Bedeutung sind sowohl Unternehmenswebsite als auch Bewertungen und Rankings. Diese Vermutung bestätigen zudem die Ergebnisse der Befragung zum Informationsverhalten.

5.2.2 Werte und Anforderungen an den Arbeitgeber

Der dritte Block gibt Aufschluss über die Werthaltung und Anforderungen der Generation Y gegenüber dem Arbeitgeber. Die Probanden sollten zunächst die Lebensinhalte *Familie und Freunde*, *Freizeit*, *Geld* und *Karriere* in eine Rangfolge bringen. Klar kristallisierten sich Freunde und Familie als wichtigste Lebensinhalte heraus, gefolgt von Freizeit. Die Karriere nimmt Rang 3 an, während das Gehalt auf dem letzten Platz landet.

In Frage 10 sollten die Probanden insgesamt 19 Arbeitgeberereigenschaften auf einer Skala von 1 (=sehr wichtig) bis 5 (=unwichtig) evaluieren. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5, absteigend nach ihrer Relevanz geordnet.¹¹³

¹¹³ Das Diagramm wurde in Anlehnung an die jeweiligen Mittelwerte konzipiert.

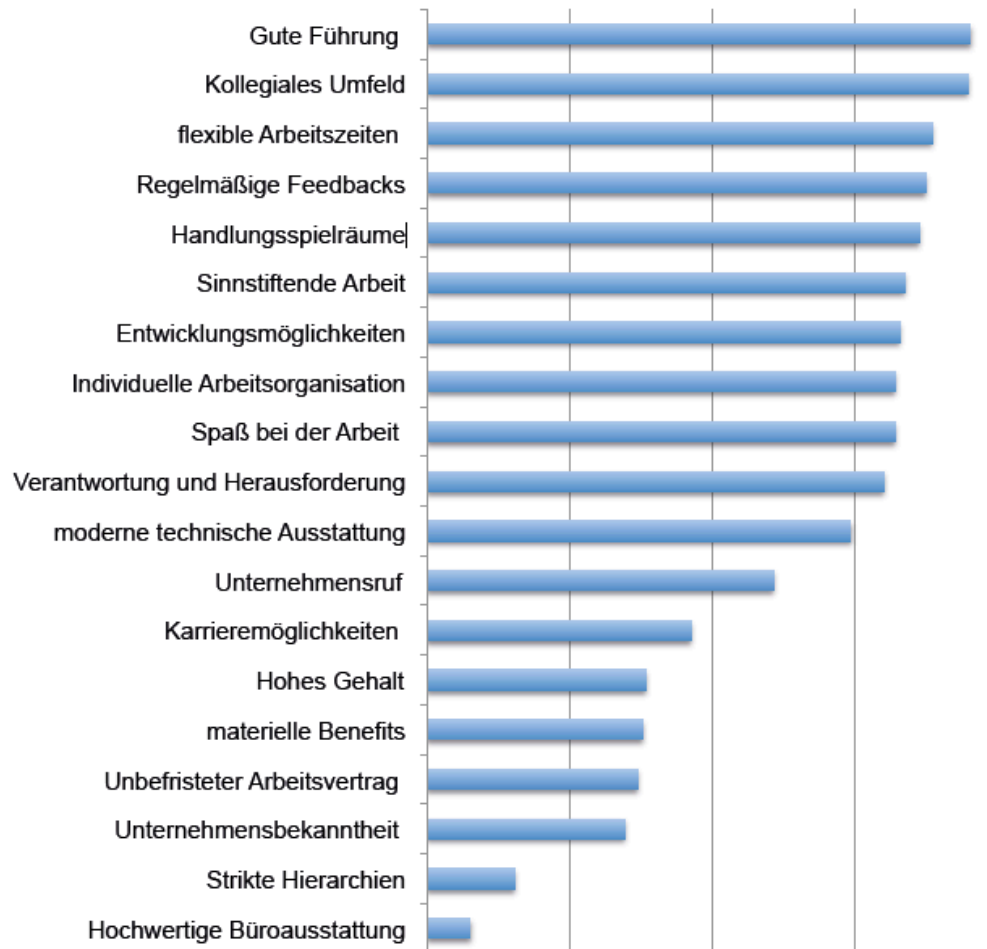


Abbildung 5: Umfrageergebnis Frage 10: Arbeitgebereigenschaften

Ein *hohes Gehalt* haben lediglich 21% der Probanden als wichtig bzw. sehr wichtig bewertet. *Materielle Benefits* und eine *hochwertige Büroausstattung* sind den Probanden auch eher unwichtig. Außerdem wurde von 62% der Befragten ein *unbefristeter Arbeitsvertrag* als eher unwichtig bewertet.

Vielmehr stehen Faktoren des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation, sowie *Gestaltungs-* und *Entwicklungsmöglichkeiten* im Vordergrund. So stechen z.B. die Faktoren *gute Führung* mit knapp 99% und *flexible Arbeitszeiten* mit 92% Zustimmung hervor. Auch ein *kollegiales Umfeld*, eine *sinnstiftende Tätigkeit*, *Handlungsspielräume* sowie *Entwicklungsmöglichkeiten* können zu den wichtigsten Präferenzen der Probanden zusammengefasst werden. *Karrieremöglichkeiten* ordneten die Probanden im mittleren Skalenbereich ein, während der *Unternehmensbekanntheit* auch eine erstaunlich geringe Bedeutung zugesprochen wurde. Hypothese XII konnte demnach nicht bestätigt werden, wohingegen die Hypothesen IV bis XI im Rahmen dieser Umfrage verifiziert wurden.

6 Handlungsempfehlungen für das Employer Branding

In diesem Kapitel werden Empfehlungen für das Employer Branding von Unternehmen gegeben. Grundlage sind die in den Kapiteln 3 und 4 ausgeführten Inhalte des aktuellen Forschungsstandes der zu untersuchenden Themen *Generation Y* und *Employer Branding*, ferner die in Kapitel 5 empirisch ermittelten Daten.

6.1 Transparenz, Authentizität und Konsistenz der Botschaft

Wie bereits in Kapitel 3.1.2 erläutert, wächst die Gen Y in einem Informationszeitalter mit hoher Transparenz und leichtem Zugang zu Informationen auf. Vor allem durch soziale Medien wird es der Generation erleichtert, nutzergenerierten Inhalt in Umlauf zu bringen. So werden vermehrt Meinungen und Kritiken verbreitet, während Verschleierungen und Unwahrheiten leichter identifiziert und kommuniziert werden können. Eine essenzielle Bedeutung bei der Kommunikation jeglicher Employer-Branding-Maßnahmen kommt demnach ehrlichen und transparenten Botschaften zu. Es ist wichtig, als Arbeitgeber die eigene Authentizität zu pflegen, indem Botschaften der Wahrheit entsprechen. Auch sollte auf deren Konsistenz geachtet werden, um Verunsicherung und Misstrauen vorzubeugen. Arbeitgeber sollten lediglich realisierbare Versprechen kommunizieren, denn nur so können ein glaubwürdiger Arbeitgeberauftritt und eine attraktive Arbeitgebermarke generiert werden.

6.2 Überzeugung der Sekundärzielgruppe

Für die vorliegende Arbeit wurde als Primärzielgruppe aller Employer-Branding-Maßnahmen die Generation Y als potenzielle Arbeitnehmer definiert. Aus den in Kapitel 3 formulierten Werthaltungen und der empirischen Studie geht hervor, dass vor allem Familie und Freunden bedeutsam sind. Die Yer legen viel Wert auf Freizeit und Familie, stehen im ständigen Kommunikationsaustausch mit anderen Menschen und holen sich gerne Meinungen Dritter ein, z.B. über Online-Foren oder Bewertungsportale.

Es wird somit Unternehmen empfohlen, nicht nur die Generation Y als potenzielle Arbeitnehmer selbst, sondern auch deren privates Umfeld und Bezugspersonen, die als Sekundärzielgruppe bezeichnet werden, als attraktiver Arbeitgeber zu überzeugen. In diesem Kontext sollten innerhalb des Employer-Branding-Prozesses hauptsächlich

bestehende Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke in den Markenbildungsprozess eingebunden werden. So können eine Identifikation mit dem Unternehmen gewährleistet und Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden, was sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda wiederum positiv auf die Reputation und somit die Mitarbeitergewinnung des Unternehmens auswirkt. Es zeigt sich, dass ein erfolgreiches externes Employer Branding unmittelbar an internen Maßnahmen anknüpft. Zudem geht aus der Umfrage hervor, dass primär Faktoren der Mitarbeiterführung und Gestaltung der Arbeitswelt als sehr wichtig erachtet werden. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden zunächst auf das interne Employer Branding bezüglich dieser Faktoren eingegangen.

6.3 Mitarbeiterführung und Gestaltung der Arbeitswelt

Kapitel 3.2 und die aus den empirischen Daten ermittelten Anforderungen verdeutlichen, dass vermehrt Qualitätsfaktoren des Arbeitgebers in den Vordergrund rücken und als Auswahlkriterien bei der Arbeitgeberwahl herangezogen werden.

Wenig Motivationskraft übt demnach die Sicherheit des Arbeitsplatzes in Form eines unbefristeten Arbeitsvertrags auf die Gen Y aus. Auch monetäre Mittel locken die Generation Y nicht so sehr, wie es noch bei ihren Vorgängergenerationen der Fall gewesen ist. So müssen Unternehmen zukünftig immaterielle Anreizsysteme als Führungsinstrumente nutzen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Im Rahmen von externem Employer Branding sollte der Arbeitsplatz als Ganzes mit allen inneren Werten nach außen an die Zielgruppe kommuniziert und hierbei sollten Botschaften innerhalb dieser Thematik kreiert werden.

6.3.1 Arbeitsumfeld und Unternehmenskultur

Um den Ansprüchen nach guter Führung und kollegialer Teamarbeit gerecht zu werden, gilt der Führungsstil angepasst zu werden. Ein kooperativer und dialogischer Umgang aufbauend auf flacher Hierarchie sollte vorherrschen. Für Mitarbeiter sollten ferner sämtliche Unternehmensentscheidungen nachvollziehbar sein. Regelmäßige Meetings und Mitarbeitergespräche sind daher grundlegend.

Auch Wertschätzung und Anerkennung können dem Mitarbeiter in Form von regelmäßigen Feedbacks und Mitarbeiterbefragungen entgegengebracht werden. Um den Teamgeist zu fördern, können bereits bei der Einarbeitung z.B. Coaching-Programme eingesetzt werden, sodass ältere Angestellte den Neuzugängen fachliche und soziale Erfahrungen vermitteln. Im Gegenzug können die Yer den älteren Generationen im Unternehmen modernes technisches Know-how zur Verfügung stellen. In diesem Kontext können zusätzliche Teamerlebnisse wie z.B. Firmenevents oder -ausflüge wirksam

sein. Das Verständnis über und die Identifikation mit der Unternehmenskultur führen langfristig zur Motivation und Bindung der Belegschaft. Sinnstiftende Aufgaben können in diesem Kontext den Spaßfaktor bei der Arbeit erhöhen. Auch dem Wunsch nach moderner, technischer Ausstattung sollte nachgekommen werden, um den Anforderungen der Generation Y nachzugehen. Unternehmen sollten somit den Arbeitsplatz durch die Bereitstellung moderner Geräte, wie z.B. PCs und Firmenhandys, gestalten.

6.3.2 Förderung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter

Durch Mitarbeitergespräche sollen individuelle Kompetenzen und Interessen ermittelt und in die Projektumsetzung eingebunden werden. So hat jeder Angestellte die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen und Stärken optimal auszuschöpfen. Außerdem sollten Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und so neue Motivationshorizonte erkennen können. Ihnen sollten Handlungsspielräume und Verantwortungen gegeben werden.

Unternehmen sollten die Belegschaft in Unternehmensentscheidungen weitestgehend einbeziehen. Auch Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. Weiterbildungen, Workshop und Seminare, können die Mitarbeiterzufriedenheit und somit deren Bindung stärken. Diese sollten speziell auf die individuelle Entwicklung ausgerichtet werden. Synergien mit Bildungsinstitutionen können diese Maßnahmen zusätzlich unterstützen.

6.3.3 Versprechen der Vereinbarkeit von Privatleben und Berufsalltag

Wie bereits aus den in Kapitel 3 analysierten Wertemustern und den Umfrageergebnissen hervorging, nimmt die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben einen außerordentlich hohen Stellenwert ein. Demnach gilt dieses Versprechen als ein besonders attraktives Arbeitgeberversprechen und sollte von Unternehmen nicht unterschätzt werden. Auch das Verlangen nach Flexibilität konnte durch die Umfrage bestätigt werden. Auf Basis dieser Befunde sollten Unternehmen flexible Arbeitszeiten und individualisierbare Arbeitsorganisationsmodelle mit hohem Freiheitsgrad offerieren, um die Kompatibilität von Arbeit und Privatleben sowie individuellen Freiraum zu stützen. Es soll gewährleistet sein, dass Mitarbeiter entsprechend der Auftragssituation und ihrer persönlichen Bedürfnisse die eigene Arbeitskraft planen und einsetzen können und ihr Bedürfnis nach Eigenverantwortung gestillt wird. Ein Beispiel eines solchen Modells ist das Gleitzeitsystem: Es bietet den Mitarbeitern die Chance, sich Arbeitszeit selbst einzuteilen. Die Koordination dieses Systems kann über die Vorgabe eines Stundenminimums und -maximums (z.B. +/- 40 Stunden) erfolgen. Diese Zeitrahmen sollten durch Auftragslage und Rücksprache mit der Belegschaft angepasst werden. Auch Teilzeit-

systeme können in diesem Kontext eingesetzt werden, indem z.B. eine 4-Tage-Woche eingeführt wird.

Als weiteres Beispiel ist die Telearbeit zu nennen. Sie beschreibt ein Arbeitssystem, bei dem keine unbedingte Ortspräsenz besteht, sodass Mitarbeiter auch von unterwegs oder zuhause arbeiten können. Wichtig ist, dass das nötige Equipment gestellt und der mobile Zugriff auf Unternehmensdaten und Anwendungen ermöglicht wird. Mit dem Angebot von regelmäßigen Auszeiten vom Job in Form von Sabbaticals sowie Flexibilitätsprogrammen (bspw. berufsbegleitendes Studium) kann der Forderung nach mehr Freizeit ebenso nachgegangen werden. Problem solcher Systeme ist die Vereinbarkeit individueller Arbeitszeiten und -organisationen mit der Notwendigkeit, dass Teammitglieder zur selben Zeit am gleichen Ort gemeinsam arbeiten müssen. Diesbezüglich müssen Kompromisse gefunden werden, indem Anwesenheitszeiten definiert werden; so kann z.B. ein Korridor von 80% im Betrieb und 20% zuhause oder es können gewisse Wochentage und/oder Tageszeiten als Zeitraum der Anwesenheitspflicht vorgegeben werden. Außerdem sollten Unternehmen den Rang von Familie beachten und im optimalen Fall explizit unterstützen. Es kann z.B. Elterngeld in Form von Sozialleistungen und/oder betrieblicher Kinderbetreuung etc. angeboten werden. Auch eine ein-/ oder mehrjährige Elternzeit sollte fest im Arbeitsmodell verankert sein. Unternehmen können sich in diesem Kontext mit innovativen Arbeitsmodellen einen klaren Vorteil auf dem Arbeitsmarkt verschaffen.

6.4 Timing der externen Kommunikation

Für sämtliche Maßnahmen des externen Employer Branding ist eine kontinuierliche Planung und Umsetzung anzuraten, um Aktualität zu gewährleisten. Vor allem digitale Medien sollten berücksichtigt werden, aber auch u.a. in Bereichen des Hochschul- und Ausbildungsmarketings ist auf eine Kontinuität der Kommunikation zu achten.

Zur Garantie einer zielgruppenorientierten Ansprache sollten bei allen Online-Maßnahmen primär die Zeiten der Internetnutzung der Generation Y beachtet werden. Für digitale Maßnahmen wie bspw. Posts in sozialen Netzwerken oder Anzeigenschaltungen über Business Networks bieten sich nach den Ergebnissen der empirischen Untersuchung unter der Woche die Zeitspannen von 06:00 bis 10:00 Uhr und 18:00 bis 22:00 Uhr an. Am Wochenende sollte sich die Umsetzung dieser Maßnahmen auf den Zeitraum von 10:00 bis 22:00 Uhr ausrichten. Laut den Teilnehmern der Umfrage stellen dies die priorisierten Zeitfenster für die Internetnutzung dar, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer Interessenweckung bei der Zielgruppe steigt.

6.5 Rekrutierungsmaßnahmen und Kommunikationskanäle

Alle Rekrutierungsmaßnahmen sollten sich auf die Zielgruppe der Generation Y ausrichten. Durch den in Kapitel 3.1.4 beschriebenen Fachkräftemangel ist es ratsam, eine überregionale Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen vorzunehmen und Mobilitätsanreize für die Generation Y zu kreieren. Die Umsetzung kann hauptsächlich durch digitale Instrumente geschehen. Das Internet gilt laut Befragung als wichtigste Informationsquelle für die definierte Zielgruppe. Um als attraktiver Arbeitgeber nach außen wie auch innen zu erscheinen, haben Unternehmen in Verbindung mit diesem Medium eine besondere Informationspflicht zu erfüllen.

Über das Internet können Botschaften national oder auch global verbreitet werden. Da sich die zielgerichtete Informationssuche über Arbeitgeber primär auf die Kanäle Unternehmenswebsite, Online-Jobbörsen und Business Networks konzentriert, sollten spezifische Arbeitgeberinformationen, wie bspw. Stellenanzeigen, hier publiziert werden. Bei einem Großteil der Generation Y erzielen digitale Werbeformate wie Anzeigen und Banner sowie Newsletter eine der Absicht entgegengesetzte Wirkung. Folglich ist zu empfehlen, auf den Einsatz dieser Werbeformen zu verzichten und dafür auf für die Informationssuche genutzte Kanäle auszuweichen, wo ausreichend relevante Inhalte für die Informationsbefriedigung bereitzustellen sind, um ein frustbedingtes Verlassen dieser zu vermeiden.

6.5.1 Unternehmenswebsite als Hauptkanal

Die Unternehmenswebsite sollte genutzt werden, um potenzielle Arbeitnehmer über das Unternehmen als Arbeitgeber zu informieren. Sie spielt laut Umfrage eine bedeutende Rolle bei der Arbeitgeberpositionierung und sollte eine Personalseite aufweisen. Diese Plattform sollte Information über die Anzahl der angebotenen Arbeitsplätze und deren Inhalt liefern. Außerdem sollten Einarbeitungsprogramme und Entwicklungsmöglichkeiten offengelegt werden. Es sollte zudem ein interner Einblick geboten werden, indem die Unternehmenskultur, der Führungsstil und Arbeitsalltag dargestellt werden. Exemplarisch können authentische und ehrliche Geschichten über Mitarbeiter ein emotionales Involvement hervorbringen. Eventuelle Fragen der Bewerber sollten mittels einer Kontaktmöglichkeit zu bestehenden Mitarbeitern geklärt werden. Außerdem sollte zwingend auf Aktualität und Optimierung hinsichtlich der Ausrichtung auf die Nutzung durch mobile Endgeräte geachtet werden.

6.5.2 Soziale Netzwerke als Hauptmedium der Generation Y

Angesichts des Umstandes, dass die Generation Y nach Ergebnisse der Umfrage vor allem in sozialen Netzwerken aktiv ist, sollte dem Unternehmensauftritt hier besondere Beachtung geschenkt werden. Grundsätzlich wird es immer wichtiger, soziale Medien als Instrumente der privaten Nutzung zu akzeptieren. In diesem Zusammenhang sollte das Ziel gelten, attraktive Arbeitgebermerkmale zu kommunizieren. Dies kann z.B. stattfinden, indem der Zielgruppe ein Einblick in den Unternehmensalltag in Form von Videos oder Beiträgen von Mitarbeitern gewährt wird. Gemäß den empirischen Befunden schenken die Yer nämlich vor allem Bekannten und Freunden großes Vertrauen und sind von offensichtlicher Werbung eher abgetan. Die gezielte aktive Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgeber erfolgt hier eher nicht. Soziale Netzwerke sollten daher lediglich zu Präsentations- und Reputationszwecken genutzt werden und regelmäßige Postings aufweisen. Für das Publizieren von Stellenausschreibungen und -anzeigen sollten Unternehmen die dafür ausgelegten Business Networks nutzen.

6.5.3 Sichtbarkeit durch Suchmaschinenmarketing

Fast 99% der Befragten gaben an, dass eine schnelle und einfache Auffindbarkeit von Unternehmen über Suchmaschinen wichtig bis sehr wichtig ist. Demnach sollte SEO¹¹⁴ für Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen, damit eine vorteilhafte Platzierung in den Trefferlisten der Suchmaschinen erreicht wird. Im Idealfall sollte vor allem die Unternehmenswebsite auf den ersten Seiten der Suchergebnisse auftauchen, um die Wahrscheinlichkeit der Auffindbarkeit und Interessenweckung zu steigern. Es geht hierbei darum, dass bestimmte Inhalte wie z.B. Stellenausschreibungen bei aktiver Suche nach Keywords¹¹⁵ wie *Ausbildung* oder *Beruf* direkt auffindbar sind.

6.5.4 Schul- und Hochschulmarketing für akademische Neuzugänge

Laut Umfrage informiert sich die Generation Y in erster Linie durch Schulen und Hochschulen über potenzielle Arbeitgeber. Folglich sollten Unternehmen im Rahmen von Networking-Maßnahmen Kontakt zu diesen pflegen. Das Angebot von Teilzeitjobs, Praktika oder die unternehmerische Unterstützung bei der Bachelor- bzw. Masterarbeit

¹¹⁴ engl.: Suchmaschinenoptimierung

¹¹⁵ engl: Schlüsselwort

können dazu dienen, Akademiker bereits im frühen Stadium ihres Studiums als neue Mitarbeiter zu gewinnen. Zusätzlich können Unternehmen diverse Bildungsprogramme unterstützen oder leitende Mitarbeiter als Dozenten einsetzen, um den Kontakt zu Bildungseinrichtungen zu stärken. Auch Werksbesuche oder Unternehmensevents für Studenten und Schüler können deren Interesse wecken.

7 Schlussbetrachtung

An diesem Punkt der Arbeit soll die Gelegenheit genutzt werden, von dem eigenen Erarbeiteten einen symbolischen Schritt zurückzutreten, um über die Arbeit zu reflektieren. Einhergehend damit werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, ohne dabei eine umfangreiche Wiederholung anzubieten, da die genauen Ausführungen aus den jeweiligen Kapiteln entnommen werden können. Neben der kritischen Würdigung soll ein Ausblick in die Zukunft der Thematik diese Ausarbeitung abrunden und damit Anknüpfungsmöglichkeiten für weitere Forschungsbeiträge benennen.

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Das primäre Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, eine Antwort auf die folgende Forschungsfrage zu geben: *Welche Anforderungen stellt die Generation Y an den Arbeitsmarkt und wie können Unternehmen darauf innerhalb des Employer Branding eingehen?* Hierdurch sollten sich Unternehmen als „Employer of Choice“ auf dem Arbeitsmarkt positionieren können.

Einleitend wurde erläutert, dass die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter aufgrund aktueller wie auch zukünftiger Veränderungen am Arbeitsmarkt erschwert sein wird. Speziell der demografische Wandel resultiert in einem „War for Talents“, in dem sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber beweisen und die neue Arbeitnehmergeneration für sich gewinnen muss. In diesem Kontext erlangt ein zielgruppenorientiertes Employer Branding an Relevanz. Erfolgreich werden demzufolge jene Unternehmen sein, welche sich an den Bedürfnissen potenzieller und bestehender Mitarbeiter der Generation Y ausrichten und diese gezielt ansprechen können.

Im ersten Teil der Arbeit wurde eine umfassende Literaturrecherche vorgestellt, um die theoretischen Grundlagen zu legen. Hier wurde zunächst eine Abgrenzung und Definition der Generation Y zu anderen Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt getroffen. Anschließend wurden prägende Einflussfaktoren und daraus entstehenden generationsspezifische Charakteristika sowie Ansprüche an den Arbeitgeber beschrieben.

Im Weiteren wurde das Generieren einer attraktiven Arbeitgebermarke als Ansatz zur Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern erläutert. Zu diesem Zweck wurden neben einer Begriffsdefinition, Ziele und Konzept einer Arbeitgebermarke zusammengestellt. Auch der Ablauf des Employer-Branding-Prozesses wurde anhand von Kommunikationsmaßnahmen näher beleuchtet und praxisnah vorgestellt.

Im Hinblick darauf, Attraktivitätsmerkmale und zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen für Unternehmen zu ermitteln, wurden im zweiten Teil der Arbeit anhand einer eigenen empirischen Untersuchung der Generation Y die Mediennutzung und Anforderungen an ihren Arbeitgeber analysiert und in den Kontext der im Theorie-Teil beschriebenen Befunde gesetzt.

Theoretisch und praktisch erlangte Erkenntnisse wurden folgend zu Handlungsempfehlungen für das Employer Branding verdichtet.

Diese Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass primär immaterielle Anreize die Generation Y ansprechen. So stehen das Arbeitsumfeld, eine ausgewogene Work-Life-Balance und individuelle Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund bei der Arbeitgeberwahl. Daraus ist zu folgern, dass die notwendigen Arbeitgeberbedingungen, die in diesem Fall zu einer Arbeitszufriedenheit führen, eine sinnhafte, herausfordernde und der persönlichen Entwicklung dienende Tätigkeit verbunden mit einem kollegialen Arbeitsumfeld, flexiblen Arbeitszeitmodellen und notwendiger technischer Ausstattung bereitstellen sollten. Weiterhin wurden eine hinreichende Jobautonomie sowie eine wertschätzende und kommunikative Führungskultur auf der Basis von flachen Hierarchien von den Befragten als äußerst wichtig erachtet.

Es ist damit zu konstatieren, dass in der eigenen empirischen Forschung die Erkenntnisse aus der Fachwissenschaft gestützt werden konnten, die im Rahmen der Recherche in vorangegangenen Studien zumindest teilweise schon gefunden und auch im theoretischen Teil dieser Arbeit präsentiert wurden. Über die Vorlieben und Präferenzen der Mitarbeiter auf dem deutschen Arbeitsmarkt von heute und morgen scheint demnach – zumindest aufbauend auf den bisherigen, noch vergleichsweise wenigen Studien – Konsens vorzuliegen. Dies ist wesentlich für Unternehmen, da sie hierdurch eine gewisse Sicherheit erhalten können, mit darauf ausgerichteten Maßnahmen mindestens einen großen Teil der Generation Y von sich zu überzeugen. Eine Ansprache aller Personen, die einer kompletten Generation zuzuordnen sind, ist ohnehin nicht möglich, da es immer auch individuelle Faktoren und Entscheidungsgründe für und gegen einen Arbeitgeber gibt, die nur schwerlich zu untersuchen sind.

Zurückkommend auf die empirischen Ergebnisse erscheinen der befragten Generation Y in dieser Forschungsarbeit materielle und monetäre Faktoren als am wenigsten wichtig, etwa eine hochwertige Büroausstattung, ein hohes Gehalt oder materielle bzw. finanzielle Benefits. Sie fordern anders als die Generationen zuvor keinen sicheren Arbeitsplatz, sondern legen vielmehr eine erhöhte Wechselbereitschaft an den Tag, wenn sich für sie in zentralen Punkten ihres Erwartungsniveaus bessere Alternativen auftun.

Ungeachtet der bestätigten Ergebnisse aus der Fachwissenschaft gelangte die eigene Studie zu auffallenden Unterschieden zum theoretischen Teil: Entgegen der in der Literatur zu findenden Annahme, dass Die Yer auch der Bekanntheit und Markenattraktivität innerhalb ihrer Arbeitgebersuche viel Beachtung schenken würden, werteten die Probanden der Umfrage diese Faktoren als eher unwichtig. Auch der Ruf des Unternehmens ging aus der Befragung als eher irrelevanter Faktor hervor. Eine solche Erkenntnis ist keinesfalls zu unterschätzen, zumal besonders in den Ruf eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt viele Maßnahme und Mittel investiert werden. Sollte sich zeigen, dass die Generation Y hierauf aber kaum Interesse hat, sondern andere Faktoren für wichtiger erachtet, wird diesbezüglich ein Umdenken der Unternehmen bei der Personalgewinnung eingeleitet werden müssen. Ressourcen, die in Kampagnen für die eigene Reputation und Bekanntheit fließen und primär der Ansprache von Arbeitnehmern dienen sollen, wären vor diesem Hintergrund für andere Aktivitäten oder auch die Bereitstellung alternativer Arbeitsmodelle und Konzepte weitaus besser angelegt, wenn man sich die Befunde der empirischen Studie anschaut. Dieses Ergebnis kann aber im geringen Umfang der Stichprobe begründet liegen. Eine höhere Probandenanzahl hätte eventuell eindeutiger Richtungen aufgezeigt oder auch den erkannten Tendenzen widersprochen.

In Bezug auf das Employer Branding von Unternehmen kann ungeachtet der noch zu erwähnenden Limitationen der eigenen Studie festgehalten werden, dass das Bereitstellen von harten Faktoren wie Gehalt, unbefristete Arbeitsverträge und materielle Benefits nicht mehr ausreicht, um Mitarbeiter besonders aus der Generation Y zu gewinnen. Gerade aufgrund der Umwandlung vom Arbeitgeber- in den Arbeitnehmermarkt hat die Generation Y freie Arbeitgeberwahl. Zusätzlich bedingen der demografische Wandel und Fachkräftemangel eine immer wichtiger werdende Notwendigkeit, dass sich Unternehmen für potenzielle Bewerber attraktiv präsentieren sowie bestehende Angestellte motivieren und binden. Es sollten demnach zunächst Arbeitsbedingungen anhand der jeweiligen Präferenzen und Werte der Bewerber, aber auch der bestehenden Mitarbeiter geschaffen werden, um diese anschließend sowohl nach innen als auch nach außen zu kommunizieren.

7.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Hinsichtlich der empirischen Untersuchung liegen einige Grenzen der Geltungsgründung vor. Die im Praxisteil durchgeführte Umfrage unter den Millennials kann die in der Literatur vertretenen Meinungen zu weiten Teilen zwar bestätigen, jedoch fallen auch Abweichung davon auf. Eine höhere Probandenanzahl könnte diesbezüglich mehr Aufschluss bieten, ob es sich bei den abweichenden Ergebnissen um Ausreißer unter den befragten Personen oder tatsächlich schon wieder neue Trendentwicklungen handelt,

die unter den Vertretern der Generation Y aufkommen. Verlässlichere Befunde müssten deshalb in einer größeren Erhebung gefunden werden, da aufgrund der Größe der Stichprobe nicht auf die Grundgesamtheit der Generation Y geschlossen werden darf und soll.

Weiterhin ist kritisch zu betrachten, dass schon im Rahmen der Zielgruppendefinition angesprochen wurde, dass es keine eindeutige Abgrenzung der verschiedenen Generationen gibt. Daher ist die Begrenzung der Zielgruppe anhand der Alterskohorte niemals passgenau. Zwar lässt sich die Generation Y hierüber grob bestimmen und somit auch als Probanden auswählen, doch eine feinere und auf mehr Auswahlkriterien aufbauende Stichprobenbildung wäre sicherlich wünschenswert, um wiederum genauere Handlungsempfehlungen für die Unternehmen herzuleiten, die sich detailliert auf spezifische Gruppen von potenziellen Mitarbeitern konzentrieren müssen. Hierdurch würden auch die Maßnahmen wirksamer konzipiert werden, was wiederum im Sinne sowohl der Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sein sollte, da somit Zeit bei der Suche und im Auswahlprozesse von vornherein eingespart werden kann.

Als weiterer, kritisch zu reflektierender Aspekt ist die Altersaufteilung anzusehen. Das Alter wurde in der Forschungsarbeit insofern berücksichtigt, dass als Voraussetzung für die Teilnahme an der Umfrage die Zugehörigkeit der für die Generation Y zuvor definierten Geburtsjahrgänge 1980 bis 1994 festgelegt wurde. In der Auswertung fand die Altersverteilung jedoch keine differenzierte Berücksichtigung, obgleich hiervon 14 Jahre abgedeckt werden und damit zweifellos Potenzial für Unterschiede innerhalb dieser Gruppe implizieren. Auch wurde nicht nach bisheriger Berufserfahrung gefragt. Bedingt dadurch basieren die Antworten jener Befragten, welche bisher noch keinerlei Berufserfahrungen sammeln konnten, auf fiktiven Vorstellungen und können sich folglich im Rahmen von ersten Erfahrungswerten in der Arbeitswelt noch signifikant ändern.

Methodisch zu legitimieren war dieses Vorgehen aber dadurch, dass es in dieser Arbeit um die Ansprache von potenziellen Mitarbeitern der Generation Y ging, die zu weiten Teilen aufgrund ihres Alters noch keine oder kaum umfassende Erfahrungen im Beruf verweisen können. Demzufolge entscheiden sie sich logischerweise aufgrund ihrer Vorstellungen und Eindrücke für einen Arbeitgeber, weniger aufbauend auf schon gemachten Erfahrungen. Für eine zukünftige Forschungsarbeit ergibt sich hier aber ein wertvoller Anknüpfungspunkt, die Probanden nach Personen mit und ohne Berufserfahrung zu differenzieren. Hieraus können sich wichtige Unterschiede ergeben, die für Unternehmen im Personalfindungsprozess entscheidend sein dürften.

Abschließend kann gesagt werden, dass eine eindeutige und für alle Zeiten gültige objektive Antwort auf die Forschungsfrage nicht gegeben werden kann. Die Arbeitszu-

friedenheit stellt ein subjektives Konstrukt dar, das durch eine Reihe von Einflussfaktoren wie Alter, Bildungsstand, persönliche Werte und Anforderungen und auch situationsbedingt durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Bedingungen determiniert wird. Was gestern noch wesentlich war, kann heute in den Hintergrund treten und morgen doch schon wieder Priorität erlangen. Für weitere Umfragen wäre es demnach interessant, sich nicht nur auf die Geburtsjahre der Generation Y zu fokussieren, sondern auch die Parameter Geschlecht, soziale, sozioökonomische und geografische Herkunft, Bildungsstand, familiäre Systeme und die entsprechenden familiären Strukturen zu berücksichtigen.

Für die Generation Y, der nachgesagt wird, sich privat und speziell im Arbeitsleben gravierend von den vorangehenden Generation zu unterscheiden, werden Arbeitsbedingungen wichtig, die zielgruppengerecht identifiziert und innerhalb einer Employer-Branding-Strategie umgesetzt werden müssen. Außerdem sollte zukunftsorientiert schon jetzt auch die Generation Z analysiert werden, welche die Nachfolgegeneration der Generation Y darstellt.

Literaturverzeichnis

Bücher

Allihn, L.: „GenY“. In: Künzel, Hansjörg (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, 2013

Athanas, Christoph: Social Recruiting. Als Arbeitgeber im Social Web. In: Athanas, Christoph/Graf, Nele (Hg.): Innovative Talentstrategien. Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden. 1. Auflage. Freiburg, München, 2013

Beck, Christoph: „Ausbildungsmarketing – Innovative Kommunikationsinstrumente in der Praxis“. In: Beck, Christoph (Hg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. 2. Auflage. Köln, 2012

Brandstätter, Manfred / Siems, Florian / Gölzner, Herbert: Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation: Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2008

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3. Auflage. München, 2014

Buck, Günter / Schreyer-Schubert, Anne: Kompetenzen entwickeln und Arbeitsplätze attraktiv gestalten. Antworten auf den demografischen Wandel. Bd. 2. Stuttgart, 2013

Crane, A. / Matten, D.: Business Ethics. 2. Aufl. Oxford, 2004

Dahlmanns, Andreas / Bröckermann, Reiner (Hg.): Generation Y und Personalmanagement. Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. München u. Mering, 2014 (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. Bd. 18.).

Dannhäuser, Ralph (Hg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 1. Auflage. Stuttgart-Filderstadt, 2014

DGFP e.V. (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bd. 102, Bielefeld, 2012

Eckey, Hans-Friedrich: Deskriptive Statistik. 5. Auflage. Wiesbaden, 2008

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. München, 2003

Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Edition: 4, München 2005

Ferchhoff, Wilfried: Jugend und Jugendkulturen im 21. Jahrhundert. Lebensformen und Lebensstile. 1. Auflage. Wiesbaden, 2007

Fuchs, Wolfgang / Unger, Fritz: Management der Marketing-Kommunikation, 4. Auflage, Heidelberg 2007

Goebel, Wolfgang: „Erfolgreiche Rekrutierung von Millenials durch Perspektiven für Talente“. In: Klaffke, Martin (Hg.): Personalmanagement von Millenials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden, 2011

Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität, Marke, Image, Reputation, Wiesbaden 2006

Holste, Jan Hauke: Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Wiesbaden, 2012

Jäger, Wolfgang: „Mobiles Personalmarketing und Recruiting“. In: Beck, Christoph (Hg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. 2. Auflage. Köln, 2012

Kauermann, Göran: Stichproben. Berlin, Heidelberg, 2011

Kernstock, Joachim / Brexendorf, Tim Oliver: Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten. In: Esch, Franz-Rudolf, Esch, Franz-Rudolf / Tomzcak, Torsten/ Langner, Tobias (Hg.): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden, 2004

Kernstock, Joachim / Esch, Franz-Rudolf / Tomzcak, Torsten / Langner, Tobias: Zugang zum Corporate Brand Management. In: Esch, Franz-Rudolf, Esch, Franz-Rudolf/ Tomzcak, Torsten/ Langner, Tobias (Hg.): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden, 2004

Kilian, Thomas et al.: „Grundlagen des Web 2.0.“. In: Walsh, Gianfranco/Hass, Berthold/Kilian: Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Auflage. Berlin u. Heidelberg, 2011

Klaffke, Martin / Parment, Andreas: Herausforderungen und Handlungsansätze. In: Klaffke, Martin (Hg.): Personalmanagement von Millenials. 1. Auflage. Wiesbaden, 2009

Klaffke, Martin: „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement“. In: Klaffke, Martin (Hg.): Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, 2014

Knoblauch, Jörg: Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Frankfurt am Main, 2010

Koppelman, Udo: „Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik“. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Stuttgart, 1994

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage, Stuttgart, 2001

Kowarik, Maria: Der Ruf der Generation Y nach „Easy Economy“: Wie eine neue Arbeitnehmergeneration den österreichischen Arbeitsmarkt auf den Kopf stellen wird. Hamburg, 2013

Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter: „Konsumentenverhalten“. In: Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 7. Auflage. München, 1999

Krotz, Friedrich: Mediatisierung. Zur Bedeutung des derzeitigen medialen Wandels im Hinblick auf den Wandel von Alltag und Identität, Kultur und Gesellschaft. Wiesbaden, 2007

Kuß, Alfred: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2004

Latzel, Jana: Marke und Branding. In: Hesse, Gero / Mattmüller, Roland (Hg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden, 2015

Mangelsdorf, Martina: Generation Y. 30 Minuten-Reihe. Offenbach, 2014

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9. Auflage. Wiesbaden, 2000

Meffert, Heribert: Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. 1. Auflage. Wiesbaden, 2002

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: „Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement“. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden, 2002

Meyer, Thomas: Private Lebensformen im Wandel. In: Geißler, Rainer: Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung. 5. Auflage. Wiesbaden, 2008

Michaels, Ed / Handfield-Jones, Helen / Axelrod, Beth (2001): The war for talent, Boston, 2001

Opaschowski, Horst W.: Deutschland 2030: Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh, 2008

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden, 2009

Parment, Anders: Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage. Wiesbaden, 2013

Pflaum, Dieter / Bäuerle, Ferdinand / Laubach, Karen: Lexikon der Werbung. 7. Auflage. München, 2002

Rump, Jutta / Eilers, Silke / Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hg.): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Ludwigshafen, 2012

Ruthus, Julia: Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Wiesbaden, 2013

Scholz, Christian: „Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen“. In: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 5. Auflage. München, 2000

Scholz, Christian: Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie und alle ansteckt. 1. Auflage. Weinheim, 2014

Schulenburg, Nils: Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden, 2016

Stotz, Waldemar / Wedel, Anne: Employer Branding. mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Auflage. Oldenbourg, 2013

Teufer, Stefan: Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials. Wiesbaden, 1999

Tropp, Jörg: Moderne Marketing-Kommunikation. System, Prozess, Management. Wiesbaden, 2011

Trost, Armin: „Employer Branding“. In Trost, Armin (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln, 2009

Tully, Claus: „Der Nebenjob – Alltagslernen jenseits der Schule“. In: Wahler, Peter et al.: Jugendliche in neuen Lernwelten. Selbstorganisierte Bildung jenseits institutioneller Qualifizierung. 2. Auflage. Weisbaden, 2008

Weise, Daniela M.: Rekrutierung der Net Generation. E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. Hamburg, 2011

Weis, Hans Christan: Marketing. 16. Auflage. Herne, 2012

Wiese, Dominika: Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken, 2005

Wurster, Michael T.: Die High Potential Falle. Warum viele Unternehmen die Generation Y abschrecken und was Arbeitgeber attraktiv macht. München, 2015

Hochschulschriften

Bierwirth, Andreas: Die Führung der Unternehmensmarke. Ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding. Frankfurt am Main, 2003

Einramhof-Florian, Helene: Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden, 2017

Kissel, Patrick / Büttgen, Marion (Hg.): Employer Branding in sozialen Medien. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, Berlin, 2013 (Dissertation Universität Hohenheim)

Link, Uwe: Mehrwerte im Employer Branding. Hamburg, 2012

Oertel, Jutta: Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden, 2007

Petkovic, Mladen: Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Bd. 37. München, 2008

Pfeil, Silko: Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. Leipzig, 2017

Roj, Manuel: Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding. Eine verhaltenstheoretisch-experimentelle Untersuchung zum Einfluss von hierarchieübergreifenden Markenkombinationen auf die Employer Brand Strength. Wiesbaden, 2013

Welk, Svenja: Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. München, 2013 (Masterarbeit)

Zeplin, Sabrina: „Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement“. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden, 2005

Zeitschriften- und Zeitungsartikel

Albers, S. / Hildebrandt, L.: „Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung“. In: ZfbF, 58. Jg. (2006), H. 2, S.2–33.

Frickenschmidt, Sören / Eger, Michael (2011): „Der Kampf um die Deutungshoheit“. In: Personalwirtschaft 12/2011, o. Jg., S.32 ff.

Hauke, Christoph / Ivanova, F.: „Vier Generationen – ein Projekt“. (2008). In: Personalmagazin. 8 (9), S.58ff.

Laick, S.: „Die neue Generation abholen“. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Sonderheft 08/2009: Employer Branding. Wer aufhört, fällt zurück. Köln, 2009 [Jg. 36], 8, Extra, S.21

Meister, Jeanne C. / Willyerd, Karie: „Mentoring für Millennials“, in: Harvard Business Manager, Personalführung, Jg. 2010, S.38

Nieder, Peter: Fundamentales Vertrauen. In: Personalwirtschaft. 10/2006, o.Jg., 2006, S.22 ff.

Porst, Rolf: „Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting“. In: ZUMA-Arbeitsbericht. 1998, Nr.2

Walter, Norbert et al.: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung, 2013, URL: http://www.boschstiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf

Weiler, Angela: „Information-seeking Behavior in Generation Y students: Motivation, Critical Thinking, and Learning Theory“. In: The journal of Academic Librarianship. 31 (1), 2005, S.46

Internetquellen

ARD-Werbung SALES & SERVICES (2015): „ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation“. URL: <http://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/studien/ardzdf-studie-massenkommunikation/> [Stand 08.12.2017]

Bundesministerium des Innern: Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin 2011, URL: https://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/demografiebericht.pdf [Stand 08.12.2017]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Work Life Balance, Berlin, 2005, URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf> [Stand 08.12.2017]

Duden: Generation. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [Stand 15.10.2017]

Enactus-Studie (2014): „Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y. Eine wertorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Sinns der Arbeit“. Köln 2014, S.6, URL: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/enactus_gy-summary_2014.pdf [Stand 01.11.2017]

Fleig, J. / Wallmeier, W. (Hg.) (2009): Employer Branding: Als Arbeitgeber attraktiver werden und die Bewerberqualität erhöhen, URL: <http://www.businesswissen.de/personalmanagement/employer-branding-als-arbeitgeber-attraktiver-werden-und-die-bewerberqualitaet-erhoehen/> [Stand 02.12.2017]

IWF-Stab / International Monetary Fund (Hg.): Globalisierung: Bedrohung oder Chance? URL: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/deu/041200g.htm> [Stand 02.12.2017]

Kienbaum (2009 / 2010): „Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager“. URL: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf, [Stand 11.11.2017]

Kriegler, Reiner Wolf / Bundesverband der Personalmanager (Hg.): Employer Branding Kompakt. URL: https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf, [Stand 01.11.2017]

Obermeier, Tim / Bundesamt für politische Bildung (Hg.): Fachkräftemangel. 2014, URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, [Stand 11.11.2017]

Onlinemarketing: Influencer. URL: <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-influencer-marketing>, [Stand 11.11.2017]

Statistisches Bundesamt (2008): „Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten: Ergebnis der Piloterhebung“. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/VerlagerungAktivitaeten5529301069004.pdf?__blob=publicationFile, [Stand 01.12.2016]

Statistisches Bundesamt / Destatis (Hg.): Deutscher Außenhandel. Export und Import im Zeichen der Globalisierung. Ausgabe 2017 URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/AussenhandelWelthandel5510006159004.pdf?__blob=publicationFile [Stand 01.12.2016]

Statistisches Bundesamt (2012): „Arbeitsmärkte im Wandel“. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/ArbeitsmaerkteWandel5130001099004.pdf?__blob=publicationFile [Stand 01.12.2016]

Staufenbiel Institut / Giesen, Birgit (Hg.): JobTrends Deutschland 2013. Die Studie zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen. 2013

Sullivan, John (2004): Eight elements of a succesful employment brand. In: ER Daily. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [Stand 01.12.2016]

Wadehn, K / DGFP: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9/2011 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V., 2011, URL: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201109_Praxispapier_GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf [Stand 01.12.2016]

Wolf, Gunther (2014), URL: <http://employerbranding.wolfgunther.de/personalmarketing-massnahmen/> [Stand: 16.10.2017]

Anlagen

Anlage A	Ergebnisse der Umfrage	XIV
Anlage B	Employer Branding: Begriffliche Differenzierung	XVIII
Anlage C	Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand	XX
Anlage D	Vor- und Nachteile der Erhebungsmethode: Schriftliche Befragung	XXIV

Anhang A: Ergebnisse der Umfrage

Die Generation Y: Medienverhalten und Anforderungen an potentielle Arbeitgeber

1. Alter *

Anzahl Teilnehmer: 76

8 (10.5%): 23

9 (11.8%): 24

5 (6.6%): 25

2 (2.6%): 26

8 (10.5%): 27

9 (11.8%): 28

8 (10.5%): 29

6 (7.9%): 30

4 (5.3%): 31

3 (3.9%): 32

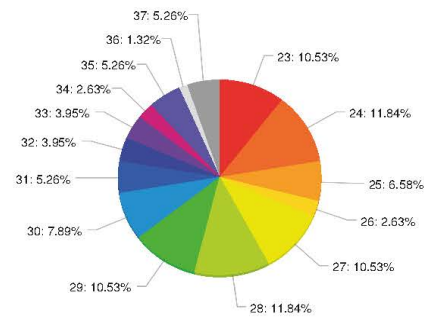
3 (3.9%): 33

2 (2.6%): 34

4 (5.3%): 35

1 (1.3%): 36

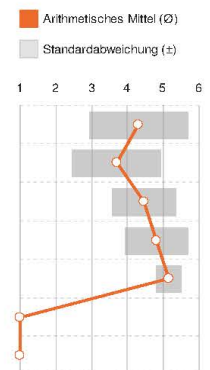
4 (5.3%): 37



2. Welche Medien nutzt du am häufigsten? *

Anzahl Teilnehmer: 74

	mehrmals am Tag (1)		einmal am Tag (2)		mehrmals in der Woche (3)		einmal in der Woche (4)		weniger (5)		nie (6)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
TV	3x	4,05	10x	13,51	5x	6,76	6x	8,11	43x	58,11	7x	9,46	4,31	1,36
Radio	6x	8,11	6x	8,11	14x	18,92	28x	37,84	18x	24,32	2x	2,70	3,70	1,24
Zeitung	-	-	1x	1,35	5x	6,76	39x	52,70	18x	24,32	11x	14,86	4,45	0,88
(Fach-)Zeitschrift	1x	1,35	2x	2,70	3x	4,05	6x	8,11	55x	74,32	7x	9,46	4,80	0,88
(Fach-)Messen/ Events	-	-	-	-	-	-	-	-	63x	85,14	11x	14,86	5,15	0,36
Internet	74x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
Smartphone	74x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00



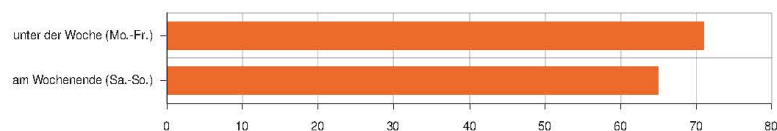
3. Die meiste Zeit im Internet verbringe ich... *

Anzahl Teilnehmer: 74

71 (95.9%): unter der Woche (Mo.-Fr.)

65 (87.8%): am Wochenende (Sa.-So.)

- (0.0%): ich nutze das Internet nicht



4. Zu welcher Tageszeit surfst du unter der Woche am häufigsten? *

Anzahl Teilnehmer: 74

20 (27.0%): 06.00 - 10.00

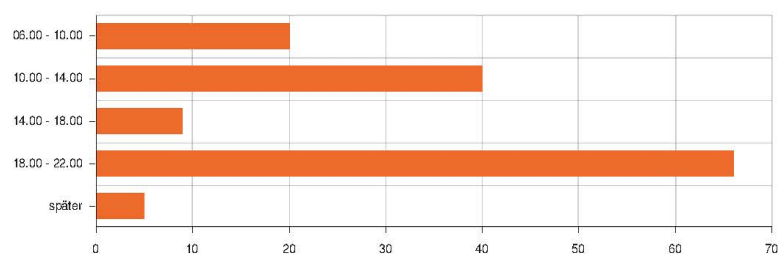
40 (54.1%): 10.00 - 14.00

9 (12.2%): 14.00 - 18.00

66 (89.2%): 18.00 - 22.00

5 (6.8%): später

- (0.0%): gar nicht



5. Zu welcher Tageszeit surfen Sie am Wochenende am häufigsten? *

Anzahl Teilnehmer: 74

3 (4.1%): 06.00 - 10.00

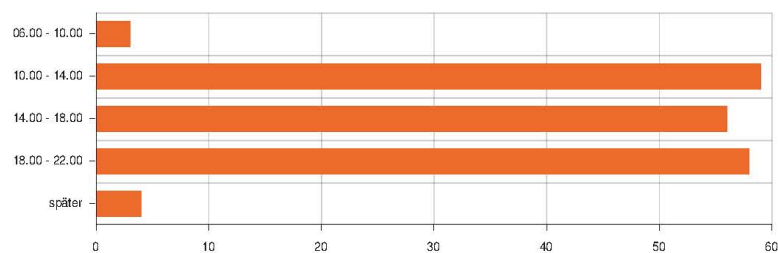
59 (79.7%): 10.00 - 14.00

56 (75.7%): 14.00 - 18.00

58 (78.4%): 18.00 - 22.00

4 (5.4%): später

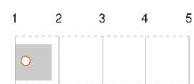
- (0.0%): gar nicht



6. Ich nutze hauptsächlich mein Handy (oder ein anderes mobiles Endgerät), um auf Online-Inhalte zuzugreifen. *

Anzahl Teilnehmer: 74

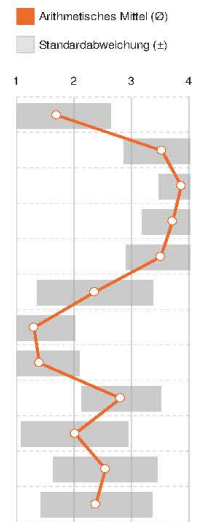
	trifft voll zu (1)		trifft eher zu (2)		trifft weniger zu (3)		trifft gar nicht zu (4)		k.A., (5)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Internetnutzung hauptsächl...	60x	81,08	9x	12,16	5x	6,76	-	-	-	-
									1,26	0,57

Arithmetisches Mittel (\bar{x})Standardabweichung (\pm)

7. Wie informierst du dich über potentielle Arbeitgeber?

Anzahl Teilnehmer: 74

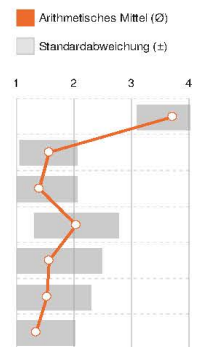
	trifft voll zu (1)		trifft eher zu (2)		trifft weniger zu (3)		trifft gar nicht zu (4)		Σ	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Bekannte, Freunde & Fam.	43x	58,90	13x	17,81	13x	17,81	4x	5,48	73	1,70	0,95
klassische Medien (TV, R...	1x	1,39	4x	5,56	23x	31,94	44x	61,11	72	3,53	0,67
Agentur für Arbeit	-	-	1x	1,39	8x	11,11	63x	87,50	72	3,86	0,39
Berufs- / Ausbildungsmes...	-	-	3x	4,17	14x	19,44	55x	76,39	72	3,72	0,54
Unternehmensevents	-	-	4x	5,56	27x	37,50	41x	56,94	72	3,51	0,60
Schule / Hochschule	12x	16,67	38x	52,78	6x	8,33	16x	22,22	72	2,36	1,01
Unternehmenswebsites	58x	78,38	12x	16,22	1x	1,35	3x	4,05	74	1,31	0,70
Online Jobbörsen und Ka...	51x	68,92	20x	27,03	-	-	3x	4,05	74	1,39	0,70
Soziale Netzwerke (Insta...	3x	4,17	15x	20,83	46x	63,89	8x	11,11	72	2,82	0,68
Business Netzwerke (Xin...	22x	30,56	35x	48,61	7x	9,72	8x	11,11	72	2,01	0,93
Online-Foren	5x	6,76	39x	52,70	14x	18,92	16x	21,62	74	2,55	0,91
Bewertungsportale (z.B...	12x	16,44	34x	46,58	14x	19,18	13x	17,81	73	2,38	0,97



8. Wie siehst du die Unternehmenskommunikation?

Anzahl Teilnehmer: 74

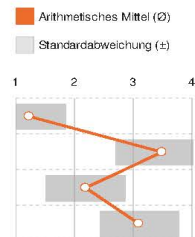
	trifft voll zu (1)		trifft eher zu (2)		trifft weniger zu (3)		trifft gar nicht zu (4)		k.A. (0)		Σ	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Ich abonniere gern News...	-	-	7x	9,46	6x	8,11	59x	79,73	2x	2,70	74	3,72	0,63
Ein gutes Unternehmen s...	32x	43,24	41x	55,41	-	-	-	-	1x	1,35	74	1,56	0,50
Banner- und Anzeigenwer...	50x	67,57	18x	24,32	4x	5,41	1x	1,35	1x	1,35	74	1,40	0,66
Ich schaue auf Bewertun...	15x	20,27	44x	59,46	12x	16,22	3x	4,05	-	-	74	2,04	0,73
Unternehmensprofile in ...	50x	67,57	9x	12,16	10x	13,51	4x	5,41	1x	1,35	74	1,56	0,93
Die Unternehmenswebsit...	46x	62,16	19x	25,68	7x	9,46	2x	2,70	-	-	74	1,53	0,78
Postings, die Einblicke in...	56x	75,68	12x	16,22	5x	6,76	1x	1,35	-	-	74	1,34	0,67



9. Was ist dir wichtiger? Ordne nach Relevanz. (1 = am wichtigsten)

Anzahl Teilnehmer: 73

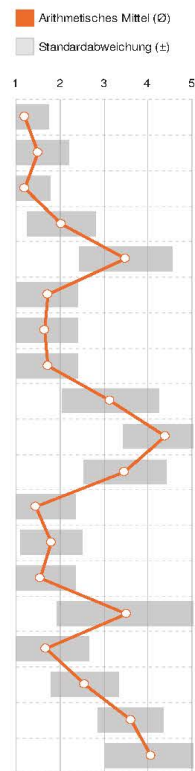
	1.		2.		3.		4.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Freunde und Familie	63x	86,30	6x	8,22	2x	2,74	2x	2,74	1,22	0,63
Geld	2x	2,74	8x	10,96	15x	20,55	48x	65,75	3,49	0,80
Freizeit	6x	8,22	52x	71,23	10x	13,70	5x	6,85	2,19	0,68
Karriere / Entwicklung	2x	2,74	7x	9,59	46x	63,01	18x	24,66	3,10	0,67



10. Wie wichtig sind dir folgende Punkte in einem Arbeitsverhältnis?

Anzahl Teilnehmer: 74

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Gute Führung (Wertschätz...	63x	85,14	10x	13,51	-	-	-	-	1x	1,35	1,19	0,57
Regelmäßige Feedbacks	43x	58,11	27x	36,49	3x	4,05	-	-	1x	1,35	1,50	0,71
kollegiales Umfeld	62x	83,78	11x	14,86	-	-	-	-	1x	1,35	1,20	0,57
moderne technische Ausst...	15x	20,27	47x	63,51	8x	10,81	3x	4,05	1x	1,35	2,03	0,78
Hohes Gehalt	4x	5,41	12x	16,22	10x	13,51	40x	54,05	8x	10,81	3,49	1,06
Spaß bei der Arbeit	27x	36,49	44x	59,46	1x	1,35	1x	1,35	1x	1,35	1,72	0,69
Arbeit, die Sinn macht	35x	47,30	32x	43,24	6x	8,11	-	-	1x	1,35	1,65	0,75
Entwicklungsmöglichkeiten...	28x	37,84	41x	55,41	4x	5,41	-	-	1x	1,35	1,72	0,69
Aufstiegs- / Karrieremögli...	6x	8,22	18x	24,66	10x	13,70	37x	50,68	2x	2,74	3,15	1,09
strikte Hierarchien	2x	2,70	2x	2,70	7x	9,46	17x	22,97	46x	62,16	4,39	0,96
materielle / finanzielle Be...	3x	4,05	10x	13,51	14x	18,92	43x	58,11	4x	5,41	3,47	0,94
flexible Arbeitszeiten (Gle...	53x	71,62	14x	18,92	3x	4,05	2x	2,70	2x	2,70	1,46	0,91
Verantwortung und Heraus...	24x	32,43	43x	58,11	6x	8,11	-	-	1x	1,35	1,80	0,70
persönliche Ideeneinbringu...	42x	56,76	27x	36,49	3x	4,05	-	-	2x	2,70	1,55	0,81
unbefristeter Arbeitsvertr...	15x	20,55	7x	9,59	6x	8,22	15x	20,55	30x	41,10	3,52	1,59
individuelle Arbeitsorganis...	41x	55,41	23x	31,08	6x	8,11	1x	1,35	3x	4,05	1,68	0,98
Unternehmensruf (z.B. eth...	6x	8,11	25x	33,78	39x	52,70	3x	4,05	1x	1,35	2,57	0,76
Unternehmensbekanntheit	1x	1,35	4x	5,41	22x	29,73	43x	58,11	4x	5,41	3,61	0,74
hochwertige Bürousausstattu...	1x	1,35	5x	6,76	16x	21,62	18x	24,32	34x	45,95	4,07	1,04



Anhang B: Employer Branding: Begriffliche Differenzierung

Beschäftigt man sich mit dem Konzept, das sich hinter Employer Branding verbirgt, wird auf eine Vielzahl von Definitionen und Erklärungsansätzen gestoßen. Um ein besseres Verständnis dafür in der vorliegenden Ausarbeitung zu schaffen, werden deshalb in den nachstehenden Unterkapiteln die einzelnen terminologischen Bestandteile des Konzeptes separat behandelt. Somit können sie gegenüber verwandten und ähnlichen Begrifflichkeiten abgegrenzt werden, womit die Transparenz des Konzeptes Employer Branding erhöht werden soll.

Brand

Eine Marke (engl. brand) definiert sich als ein bei Konsumenten und sonstigen Bezugsgruppen „fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung [...]“¹¹⁶ Sie dient „der Kennzeichnung [von][...] Produkte[n] oder Dienstleistungen eines Anbieters [...] und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“¹¹⁷ Ihre Funktion besteht folglich darin, eine emotionale Bindung zwischen Markenträger und Empfänger aufzubauen, um Loyalität und Zuneigung zu erreichen. Geht es um das Gewinnen von Mitarbeitern, so können Unternehmen selbst ebenso einen Markencharakter aufweisen, indem sie Gegenstand eines solchen Vorstellungsbildes sind.¹¹⁸

Corporate Brand

Wenn man den Markenansatz von Kotler und Bliemel auf die Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand) überträgt, definiert dieser Ansatz ein „fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem“¹¹⁹ Unternehmen. Wesentliches Kennzeichen der Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand) ist es, dass sie sich - anders als die Produktmarke - nicht nur an Kunden, sondern an mehrere Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder), wie z.B. Lieferanten, den Staat, die Gesellschaft, Mitarbeiter und Mana-

¹¹⁶ Meffert et al., 2002, S.6

¹¹⁷ Kotler/Bliemel 2001, S.736

¹¹⁸ Meffert, 2002, S.18f

¹¹⁹ Kotler/Bliemel 2001, S.736

ger, richtet.¹²⁰ Sie kann also nicht als einheitliches Konstrukt angesehen werden, sondern muss aus der jeweiligen Perspektive der verschiedenen Stakeholder betrachtet werden.

Employer Brand, EVP und Employer Image

Der Begriff „Employer Brand“ leitet sich von „Employer“¹²¹ (deutsch: Arbeitgeber) und „Brand“ (deutsch: Marke) ab. Die Arbeitgebermarke (engl. Employer Brand) begründet jenen Teil der Corporate Brand, der sich gezielt an bestehende wie auch potenzielle Mitarbeiter richtet.¹²² Sie umfasst die individuelle Arbeitgeberidentität und zielt darauf ab, das Arbeitgeberimage mithilfe von Attraktivitätsmerkmalen des Unternehmens zu prägen.¹²³

Employee Value Proposition

Die Employee Value Proposition (EVP) drückt in diesem Zusammenhang das Arbeitgeberversprechen gegenüber dem Arbeitsmarkt aus und ist als Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers zu verstehen. Sie bildet wiederum den Kern der Arbeitgebermarke.

Employer Image

An dieser Stelle ist von ihr weiterhin klar abzugrenzen, dass es sich beim Terminus Arbeitgeberimage (engl. Employer Image) um die „[...] einheitlichen Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft“¹²⁴ handelt. Während Employer Brand die gezielte Generierung des Vorstellungsbildes als attraktiver Arbeitgeber impliziert, ist das Employer Image als Fremdbild aufzufassen, das Außenstehende von einer der Arbeitgebermarke haben. Die Employer Brand ist somit das Ziel der Markenbemühungen und beinhaltet sowohl Attraktivitätsmerkmale als auch entscheidungsrelevante Erfolgsfaktoren wie bspw. Orientierung, Vertrauen und Identifikation.

¹²⁰ Vgl. Kernstock et al., 2004, S.55ff.

¹²¹ engl: Arbeitgeber

¹²² Vgl. Wiese, 2005, S.24

¹²³ Vgl. Latzel, Jana, 2015, S.20

¹²⁴ Trost, 2009, S.16

Anlage C: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand

Die Fachliteratur weist diverse Ausführungen über die Anzahl möglicher Funktionen einer Marke auf. Im Folgenden werden, in Anlehnung an Koppelman, jeweils drei ausgewählte Funktionen für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite vorgestellt. Diese Markenfunktionen können allerdings nicht gänzlich voneinander getrennt betrachtet werden, da zwischen allen Funktionen eine mehr oder weniger starke Beziehung existiert.

Im Folgenden werden die Funktionen des Employer Branding nach Koppelman¹²⁵ dargestellt, um einen tieferen Einblick in die Wirkung einer Employer Brand zu bekommen. Diese Funktionsbeschreibung wurde aus dem Grunde ausgewählt, da sie die für die vorliegende Thematik relevanten Aspekte der Zielsetzung sehr gut abdeckt. Es wird damit ein Konzept vorgestellt, auf denen Basis gut nachvollzogen werden kann, mit welchen Maßnahmen spezifische Zielgruppen wie die Generation Y von Arbeitgebern angesprochen werden können. Es werden hierzu der Arbeitgebermarke für sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber bestimmte Funktionen zugeschrieben, die sich für beide Seiten in einem spezifischen Nutzen definieren.¹²⁶

Nutzen aus Arbeitgebersicht

a) Präferenzfunktion: Wie bereits angeführt und erläutert wurde, gilt es als Hauptziel des Employer Branding, die Etablierung des Unternehmens als „Employer of Choice“ zu erreichen. Dieses Ziel ist der Präferenzfunktion als Profilierungsprozess unterzuordnen. Ziel des Arbeitgebers ist es, Einzigartigkeit und Alleinstellungsmerkmale auszudrücken, sich von der großen Konkurrenz abzugrenzen. Auf diesem Wege soll die Bildung von Präferenzen bei der entscheidenden Zielgruppe ausgelöst werden.¹²⁷ Doch nicht nur in Bezug auf die Arbeitgeberwahl, sondern auch bei bereits bestehende Mitarbeitern spielt die Präferenzbildung eine große Rolle. Diesbezüglich übernimmt die

¹²⁵ Vgl. Koppelman, 1994, S.222f.

¹²⁶ Vgl. Pflaum, 2002, S.282

¹²⁷ Vgl. Esch, 2003, S.10

Employer Brand auch eine Bindungsfunktion, die sich in erhöhter Mitarbeiterloyalität äußert.¹²⁸

b) Differenzierung: Die Funktion der Arbeitgebermarke zur Präferenzbildung impliziert zwangsläufig die Differenzierung von miteinander um Mitarbeiter konkurrierenden Arbeitgebern. Sie ist demnach als eine weitere Funktion, jedoch nicht als gänzlich autark anzusehen, da beide Funktionen im engen Zusammenhang stehen.¹²⁹

Vor allem auf dem Arbeitsmarkt ist eine stetig abnehmende funktionelle Unterscheidbarkeit der Arbeitgeber zu beobachten.¹³⁰ So weisen Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer ähnliche oder gar gleiche Leistungsangebote, organisatorische Gegebenheiten und Bedingungen auf. Um eine für den Arbeitnehmer klar erkennbare Abgrenzung zu konkurrierenden Arbeitgebern zu erreichen, nimmt deshalb die Bedeutung von symbolischen Werten innerhalb der Employer Brand zu.¹³¹ Für Arbeitgeber leistet die Employer Brand in diesem Zusammenhang die Funktion, die interne Individualität des Unternehmens zu kommunizieren.¹³²

c) Emotionalisierungsfunktion: Die Emotionalisierungsfunktion gilt als Markenkonzzept zur bereits beschriebenen Differenzierung von Konkurrenten. Eine emotional aufgeladene Marke soll mangelndes kognitiv-rationales Unterscheidungsvermögen aufwiegen.¹³³ Analog zur Differenzierungsfunktion soll die Arbeitgeberattraktivität bei bestehenden und potenziellen Arbeitnehmern durch eine positive Employer Brand gesteigert werden. Die Funktion der Emotionalisierung manifestiert sich in diesem Zusammenhang darin, dass die Arbeitgebermarke neben sachlichen Informationen ein bestimmtes Gefühl oder Bild auslöst.¹³⁴ Ausgehend von der Meinung von Barrow und Mosley¹³⁵ ist der psychologische Nutzen einer Employer Brand mittlerweile gleichermaßen entscheidend wie der eines Produktes oder Services. Bedingt dadurch sollten nicht nur formelle, sondern vielmehr ebenso psychologische Aspekte des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses kommuniziert werden.

¹²⁸ Vgl. Pflaum, 2002, S.281

¹²⁹ Vgl. Koppelman, 1994, S.223f.

¹³⁰ Vgl. Johannsen, 1971, S.87f.

¹³¹ Vgl. Scholz, 2000, S.417; Esch, 2003, S.155

¹³² Vgl. Petkovic, 2007, S.61f.

¹³³ Vgl. Meffert, 2000, S.113; Koppelman, 1994, S.225f.

¹³⁴ Vgl. Petkovic, 2007, S.62 f.

¹³⁵ Vgl. Barrow/Mosley, 2005, S.59

Nutzen aus Arbeitnehmersicht

a) Orientierungsfunktion / Informationseffizienz: Die Employer Brand soll als Orientierungsanker dienen, der zu einer Komplexitätsreduktion führt und die Entscheidungsfindung erleichtert.¹³⁶ Grundgedanke dieser Funktion ist es, dass Individuen grundsätzlich nur eine begrenzte Anzahl an Informationen verarbeiten können und daher zu einer Vereinfachung der Realität gezwungen werden.¹³⁷ Die Marke fungiert in diesem Zusammenhang als Schlüsselinformation für den Arbeitnehmer, indem sie die Informationsmenge selektiert, vereinfacht und rubriziert. Angesichts des Umstandes, dass Bewerber im Vorfeld nur rudimentäre Kenntnisse über Jobgegebenheiten innerhalb eines Unternehmens erhalten, orientieren sie sich bei der Stellenauswahl primär am ihnen bekannte Markenimage. Die Employer Brand dient als eine Art Informationsbündel, indem nicht jedes einzelne Merkmal eines Unternehmens beurteilt werden muss, sondern dem Bewerber ein gezieltes Employer Image vermittelt wird. Such- und Informationsaufwand können hierdurch vermieden bzw. sogar ganz verringert und der Bewerbungsprozess folglich erleichtert werden. Der Bewerber spart in der Folge davon Transaktionskosten ein.¹³⁸

b) Vertrauensbildungsfunktion / Risikoreduktion: Die Arbeitgeberwahl stellt für jeden Bewerber eine gewisse Risikoentscheidung dar, weil die vorherrschenden Arbeitsgegebenheiten aufgrund fehlender und bis dahin nicht verfügbarer Informationen nicht gänzlich von ihm einzuschätzen sind.¹³⁹ Die Employer Brand kann in diesem Kontext eine Risikominimierung übernehmen und als Wertversprechen angesehen werden. Informationsdefizite und daraus resultierende Verhaltensunsicherheiten können durch die Marke also minimiert werden.¹⁴⁰

Dem Arbeitsuchenden wird in diesem Sinne ein gewisses Maß an Vertrauen bezüglich der Arbeitgeberqualität gegeben. Der Entscheidungsprozess in Bezug auf die Annahme oder Ablehnung potenzielle Arbeitgeber wird dadurch erleichtert.¹⁴¹ Eine intakte Vertrauenskultur wirkt sich darüber hinaus stark auf die Arbeitsmotivation bereits bestehender Mitarbeiter aus.¹⁴²

¹³⁶ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 1999, S.265

¹³⁷ Vgl. Teufer, 1999, S.134

¹³⁸ Vgl. Biel, 2001, S. 69; Koppelman, 1994, S.225

¹³⁹ Vgl. Petkovics, 2007, S.64

¹⁴⁰ Vgl. Bierwirth, 2003, S73

¹⁴¹ Vgl. Petkovics, 2007, S.65

¹⁴² Vgl. Nieder, 2006, S.22f.

c) Identifikation: Wenn sich die Wertvorstellungen eines Unternehmens mit denen eines Arbeitnehmers decken, liegt eine Identifikation vor.¹⁴³ Mit zunehmender Kongruenz dieser Wertvorstellungen erhöht sich die Attraktivität eines Arbeitgebers.¹⁴⁴ Diese Identifikation basiert also im besonderen Maße auf subjektiven, emotionalen Faktoren und unterliegt weniger den objektiven Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren. Je deutlicher eine Employer Brand kommuniziert wird, desto einfacher können Bewerber bereits im Vorfeld die eigenen Werte mit den Unternehmenswerten abgleichen. Auf dieser Basis sind sie in der Lage, die für sie uninteressanten oder unpassenden Unternehmen als Arbeitsgeber von vornherein ausschließen. Folglich wird die Anzahl der möglichen Kandidaten eingegrenzt, während der Nutzen für sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber durch erhöhte Wertekongruenz gesteigert wird.¹⁴⁵

Selbst bei bereits bestehenden Mitarbeitern greift die Identifikation in Gestalt einer Prestigefunktion. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen kann sich auf den Wert der eigenen Persönlichkeit auswirken und vor allem im sozialen Umfeld zum Ausdruck kommen. Angestellten eines hochgradig mit Reputation ausgestatteten Unternehmens wird hierbei ein hoher Status und somit zudem ein emotionaler Zusatznutzen zugeschrieben.¹⁴⁶ In diesem Zusammenhang erfüllt die Employer Brand die Funktion der emotionalen Bedürfnisbefriedigung.

¹⁴³ Vgl. Stuart, 2001, S.49

¹⁴⁴ Vgl. Highhouse/Lievens, 2003, S.76

¹⁴⁵ Vgl. Petkovics, 2007, S.66

¹⁴⁶ Vgl. Burmann/Meffert, 2007, S.55

Anhang D: Vor- und Nachteile der Erhebungsmethode: Schriftliche Befragung

Die Befragung bietet im Gegensatz zur Beobachtung und zum Experiment eine zeitextensive Alternative, die mit vergleichsweise geringem Kostenaufwand eine hohe Anzahl an Personen befragen kann.¹⁴⁷ Darüber hinaus ist bei der schriftlichen Befragung, die die hier gewählte Online-Befragung mit einbezieht, eine Beeinflussung durch den Interviewer weitestgehend ausgeschlossen, zumal kein persönlicher Kontakt zustande kommt. Die Neutralität und Objektivität in der Beantwortung der Fragen können auf diese Weise geschützt werden.¹⁴⁸ Ferner können die gewährleistete Anonymität und einfache Teilnahme zu einer höheren Teilnehmeranzahl führen.

Neben der schon genannten Vorteilen galten als ausschlaggebender Entscheidungsaspekte für die Wahl dieses Erhebungsverfahrens die im Theorieteil beschriebene Mediennutzung und Erreichbarkeit der Generation Y: Das Internet stellt das von ihr meist genutzte Medium dar und erweist sich daher als optimales Untersuchungsinstrument für die definierte Zielgruppe. Um innerhalb kürzester Zeit möglichst viele Probanden einer Befragung unterziehen zu können, wurde der Fragebogen per Link an Freunde und Bekannte geschickt, außerdem über soziale Netzwerke öffentlich publiziert.

Dennoch müssen an dieser Stelle gleichwohl die Nachteile der schriftlichen Befragung in Betracht genommen und den Vorteilen gegenübergestellt werden: Die Gefahren einer niedrigen Rücklaufquote sowie der Falschinterpretation von einzelnen Fragen aufgrund fehlender Rückfragemöglichkeiten können im Zweifel zu Ergebnisfälschungen führen.¹⁴⁹ Um diesen Risiken entgegenzuwirken, wurde bereits in der Einleitung zur Befragung angeführt, dass bei Fragen persönlicher Kontakt zur Autorin hergestellt werden könne. Eine niedrige Rücklaufquote wurde mit direkter Ansprache von Freunden und Bekannten zu verhindern versucht.

¹⁴⁷ Vgl. ebd. S.20ff.

¹⁴⁸ Vgl. Eckey, 2008, S.19

¹⁴⁹ Vgl. ebd.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Stuttgart, 08.01.2018

Maja Hoffmann